

إدارة الأعمال

أساسياتها، ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة

أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري
أستاذ الإدارة والتسويق
جامعة الملك سعود

العبيكان
Obeikan

إدارة الأعمال

أساسياتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة

أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري
أستاذ والتسويق وريادة الأعمال
جامعة الملك سعود



ⓒ **شركة العبيكان للتعليم، ١٤٤٣هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن

إدارة الأعمال. / أحمد عبدالرحمن الشميمري - ط١. - الرياض، ١٤٤٣هـ

٤٠٠ ص ؛ ١٦,٥ × ٢٤ سم

ردمك: ٠ - ٤٤٥ - ٥٠٩ - ٦٠٣ - ٩٧٨

١. إدارة الأعمال أ. العنوان

ديوي ٦٥٨,٤ ٨٠٨٦/ ١٤٤٣

الطبعة الأولى

١٤٤٣هـ / ٢٠٢٢م

نشر وتوزيع العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - الرياض

طريق الملك فهد - مقابل برج المملكة

هاتف: ٤٨٠٨٦٥٤ ١١ ٩٦٦+، فاكس: ٤٨٠٨٠٩٥ ١١ ٩٦٦+

ص.ب: ٦٧٦٢٢ الرياض ١١٥١٧



The story of Obeikan's success began in 1982 with a single commercial print shop, from our print shop roots, we've grown into a multi-national leader in packaging and education. We're one of Saudi Arabia's hundred largest companies, with more than 3,000 employees and offices in 16 countries. Our business lines are diverse, but a single principle unites them all: the belief that constant innovation and the pursuit of excellence is non-negotiable.

Technology is accelerating the pace at which the world is changing, and we're harnessing its power to become constantly better—more productive, more precise, more responsive—in everything we do. Now, digital transformation of our operations is the common imperative across all of our business lines, nearly 40 years later, Obeikan is still writing new chapters in its success story, establishing an innovation hub. We're eager to share digital solutions that have added significant value to our manufacturing operations, and that can help our customers, our partners, and other businesses thrive as well, and because we believe in the importance of using technology in medical fields, we have founded Obeikan Health in order to offer innovative and smart solutions to healthcare providers through Saned Health platform, thus expanding the reach of their services to patients using Saned Health app.

Our Vision To be the trusted guide in digital transformation, and the leading provider of fully integrated packaging, education, healthcare innovation and digital solutions in the Middle East and North Africa.

Our Mission To enrich those we serve. Across all our businesses and joint-ventures, both at home and abroad, the company is cherished by its customers, partners and most importantly, by those who choose to work here.

Obeikan is an investment group that invests in the future of Saudi Arabia, its people, its businesses and the communities it serves. It does not discriminate between its stakeholders, choosing to treat each player equally and as one family.

بدأت قصة نجاح العبيكان في عام 1982 من خلال مطبعة تجارية واحدة، نمت العبيكان من مجرد مطبعة واحدة لتصبح شركة رائدة متعددة الجنسيات في التعبئة والتغليف والتعليم. نحن من أكبر 100 شركة في المملكة العربية السعودية، ويعمل لدينا أكثر من 3000 موظف في 16 دولة. نمتلك خطوط أعمال متنوعة، لكن يجمعها كلها مبدأ واحد وهو: الإيمان الراسخ بأن الابتكار المستمر والسعي لتحقيق التميز هو هدف لا يتزعزع ولا نحيد عنه.

تسرع التكنولوجيا وتيرة تغيير العالم، ونحن نسعى بقوة للاستفادة منها بشكل مستمر لتحسين الإنتاجية والوصول لأعلى مستويات الدقة وتعزيز الاستجابة في كل ما نقوم به. لقد أصبح التحول الرقمي الآن في عملياتنا عنصرا هاما لا غنى عنه في جميع قطاعات أعمالنا، وبعد ما يقرب من 40 عاما، لا تزال العبيكان تكتب فصولًا جديدة في قصة نجاحها، من خلال كونها مركزًا للابتكار. نحن متحمسون لتقديم الحلول الرقمية التي أضافت قيمة كبيرة لعمليات التصنيع لدينا، والتي يمكن أن تساعد عملائنا، وشركائنا، والشركات الأخرى لتزدهر كذلك.

ولأننا نؤمن بأهمية استخدام التكنولوجيا في مجالات الصحة قمنا بتأسيس شركة العبيكان للصحة والتي تقدم الحلول الذكية والمبتكرة لمقدمي الرعاية الصحية عبر منصة ساند للصحة وتعمل على إيصال خدماتهم للمرضى من خلال تطبيق ساند.

رؤيتنا أن نكون المرجعية الموثوق بها في التحول الرقمي، والمقدم الرائد للحلول المتكاملة في مجال التعبئة والتغليف والتعليم والرعاية الصحية والابتكار والحلول الرقمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

رسالتنا إثراء هؤلاء الذين نعمل على خدمتهم، في جميع أعمالنا، وشراكاتنا في الداخل وفي الخارج، فالعبيكان تعتز بجميع العملاء والشركاء، وبالأخص أولئك الذين يختارون العمل في المؤسسة.

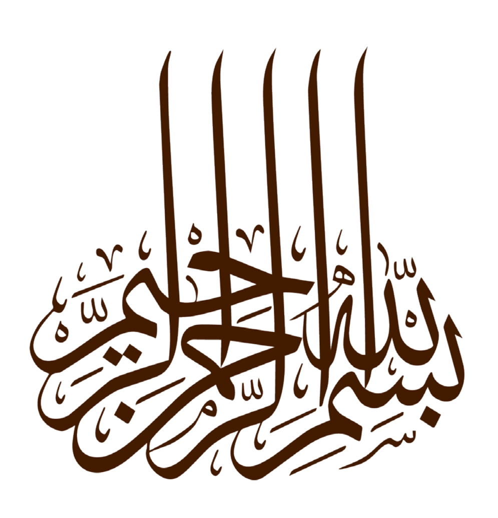
العبيكان هي مجموعة استثمارية تستثمر في مستقبل المملكة العربية السعودية وشعبها والشركات والمجتمعات التي تخدمها. العبيكان لا تميز بين أي من الأطراف وتعاملهم جميعًا على قدم المساواة وكعائلة واحدة.










بسم الله الرحمن الرحيم

The message of science and knowledge is not complete without its publication, and from this point of view, Obeikan Investment Group, the leading company in printing, education and health, which is one of the largest 100 companies in the Kingdom of Saudi Arabia, established Obeikan Publishing, which has become one of the major publishing houses in the Kingdom of Saudi Arabia and the Arab world.

Obeikan Publishing was launched in 1993, bearing the banner of advancing knowledge and supporting education, out of its social responsibility. Today, Obeikan Publishing has issued more than 2,500 titles of cultural and methodological books in all its specializations.

Our commitment to providing knowledge and developing ways to obtain it has made us seek solid partnerships with major companies and educational and cultural institutions in the Kingdom and the Arab world. Among the most important references that we are proud to partner with are:

- Ministry of Culture
- The Ministry of Higher Education
- King Abdulaziz Foundation for the Gifted and Talented (Mawhiba)
- King Fahd University of Petroleum and Minerals
- King Abdulaziz City for Science and Technology
- Financial Market Authority
- Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum Foundation
- The World Islamic Literature Association
- McDonald›s Saudi Arabia
- Zad Publishing Group

ولأن رسالة العلم والمعرفة لا تكتمل إلا بنشرها، ومن هذا المنطلق قامت مجموعة العبيكان للاستثمار الشركة الرائدة في الطباعة والتعليم والصحة، والتي تعتبر من أكبر 100 شركة في المملكة العربية السعودية، بتأسيس العبيكان للنشر والتي أضحت في مصافِ دور النشر الكبيرة في المملكة العربية السعودية، والوطن العربي.

انطلقت العبيكان للنشر عام 1993م حاملةً لواء النهوض بالمعرفة ودعم التعليم وذلك من منطلق مسؤوليتها الاجتماعية، أما اليوم فقد بلغ حجم إصدارات شركة العبيكان للنشر أكثر من 2000 عنوان لكتب ثقافية ومنهجية بكافة تخصصاتها.

إن التزامنا تجاه تقديم المعرفة وتطوير سبل الحصول عليها جعلنا نسعى لشراكاتٍ متينة مع شركاتٍ كبرى ومؤسساتٍ تعليمية وثقافية في المملكة والعالم العربي، و من أهم المرجعيات التي نفخر بالشراكة معها:

- وزارة الثقافة
- وزارة التعليم العالي
- مؤسسة الملك عبد العزيز لرعاية الموهوبين والمتفوقين (موهبة)
- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
- مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية
- هيئة السوق المالية
- مؤسسة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم
- رابطة الأدب الإسلامي العالمية
- ماكدونالدز السعودية
- مجموعة زاد للنشر




المحتويـــات

الباب الثاني: وظائف الإدارة

الباب الثالث: وظائف المنشأة

مقدمة الكتاب

Introduction

أصبحت إدارة الأعمال ظاهرة عالمية تجاوزت حد النظريات والعلوم إلى الممارسة الواقعية في كثير من مناحي الحياة العامة فضلًا على الاعتماد عليها في تسيير وتدبير المؤسسات، وأصبح لزامًا على جميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء أن تضع وتحدد غاياتها وأهدافها، ومن ثم الالتزام والوفاء بما يستتبع تحديد هذه الأهداف من خطط وإستراتيجيات لازمة لتحقيق تلك الأهداف، وبما تستلزمه تلك الخطط والإستراتيجيات من تعامل مع أشخاص وتنسيق لجميع الأنشطة والتحكم فيها ومراقبتها وتقييم أدائها والجهود المبذولة لنجاحها، ولم يقتصر دور الإدارة على تنظيم حياة المؤسسات فحسب، بل تجاوز دورها ليشمل تنظيم حياة الفرد وتسييرها، بما في ذلك معيشته ورزقه وعمله ومستقبله، فلم يعد الفرد في غنى عن إدارة فاعلة لحياته اليومية لكي ينعم بسعادة ورخاء وازدهار.

ولكون علم الإدارة يتجدد ويتطور وفق المتغيرات البيئية المحيطة التي تستلزم أساليب وطرقًا ومناهج متواكبة مع البيئة العصرية المحيطة كان لزامًا أن نواكب هذه العصرنة بطبعة جديدة مطورة يضاف عليها ما استجد من توجهات حديثة في علم الإدارة، فقد تم تغيير حجم الكتاب بما يتواكب مع الكتب الجامعية الحديثة، وتتميز هذه الطبعة الجديدة بالتحديث والتنقيح وتصحيح الأخطاء الطباعية، هذا إضافة إلى صياغة بعض الفصول بطريقة تزيد من سهولة استيعابها وفهمها، وتم إضافة حالة دراسية آخر كل فصل، وتم حذف بعض الأقسام في بعض الفصول؛ تبسيطًا للمادة واختصارًا لبعض الفصول الطويلة، وتتميز هذه الطبعة بإضافات جديدة تربط الطالب بالواقع العملي لإدارة الأعمال، وربط المفاهيم قدر الإمكان بالبيئة السعودية والعربية بخصائصها الثقافية والقيمية، وطبيعة تطبيقات الأعمال في سوقها، وعلى الرغم من صعوبة ذلك نظرًا للصبغة العمومية لأساسيات الإدارة، إلا أننا راعينا ذلك قدر الإمكان بالأسئلة وتمارين المناقشة، والحالات المصاحبة، وفي ثنايا الفصول.

ويتميز هذا الكتاب بالدعم على شبكة الإنترنت (edarah.net) حيث يتضمن الموقع المخصص للكتاب الحالات العملية، ويتضمن الموقع الرسوم والأشكال الواردة في الكتاب؛ ليسهل طباعتها، أو استخدامها في أجهزة العرض الحاسوبية وبرامجها، فتتيح بذلك وسائل تعليمية مساعدة تسهم في سهولة تدريس الكتاب إن شاء الله، ويتضمن الموقع عروض البوربوينت لجميع فصول الكتاب. هذا إضافة إلى عدد من المحتويات المفيدة والمتعلقة بموضوع الكتاب، ونطمح أن يكون هذا الموقع همزة وصل بيننا وبين المتخصصين لخدمتهم والاستجابة لاستفساراتهم وملاحظاتهم بما يخدم العملية التعليمية الإدارية.

وفي الختام، فإنني أتقدم بالشكر الجزيل لكل الذين أسهموا إسهامًا فاعلًا في إنجاز هذا العمل، وفي

مقدمتهم الزميل العزيز أ. د. عبدالرحمن هيجان، والدكتورة بشرى غنام؛ لكونهما أول من بدأ معي التأليف في كتب الإدارة ومرجعي الأساس في التطوير، والشكر موصول لمن شارك في مراجعة الكتاب وتصحيحه في كل مرحلة من مراحله المختلفة السابقة، ونخص بالذكر الزملاء من عدة جامعات، وهم:

أ. د. عبدالله البريدي.	د. سطام الشمري.	أ. د. وفاء المبيريك.
أ. د. عبدالمحسن العرفج.	د. يوسف النملة.	د. ميسون البنيان.
د هبة فؤاد علي.	د. علي محمد شاهين.	أ. د. عبدالموجود أبو حمادة.
د. حامد السميري.	أ. أحمد الخضر.	د. أنجب غلام نبي.

وأخيرًا، فهذا الجهد البشري لا يخلو من قصور وخطأ، وحسبي أنني اجتهدت لسد ثغرة في علم الإدارة، وسعيت إلى الإسهام في إثراء هذا العلم وخدمته بقدر ما أستطيع، وإنني أتطلع لاستقبال ملاحظات المتخصصين والقراء الكرام واقتراحاتهم على ما يمكن تحسينه، وتطويره، وتنقيحه؛ لنلحقه في الطبعات التطويرية القادمة، إن شاء الله، ويمكن إرسال هذه المقترحات على البريد الإلكتروني الموضح أدناه، وندعو الله أن يجعل هذا العمل خالصًا مقبولًا، وجهدًا مثمرًا مأجورًا، إنه ولي ذلك والقادر عليه، والحمد لله رب العالمين.

أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري
١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م
alshum@yahoo.com

الباب الأول



نشأة الإدارة وتطورها

الفصل الأول:

مفهوم الإدارة ومجالاتها

Management's Concept and Scope

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. توضيح أهمية الإدارة.

٢. تحديد أهم العوامل التي أسهمت في زيادة أهمية الإدارة.

٣. تعريف علم الإدارة.

٤. شرح مفهوم علم الإدارة.

٥. تحديد خصائص الإدارة.

٦. المقارنة بين مجالات الإدارة.

٧. التعرف إلى خصائص مشروعات الأعمال.

٨. تحديد وظائف الإدارة وعملياتها.

محتويات الفصل

- أهمية الإدارة.
- مفهوم الإدارة والمدير.
- المهارات الإدارية
- مجالات الإدارة.
- مشروعات الأعمال.
- عناصر الإدارة
- وظائف الإدارة وعملياتها.

استهلال

جامعة ستانفورد



في يوم من أيام عام ١٨٨٤م توقف القطار في إحدى المحطات في مدينة بوسطن الأمريكية، وخرج منه زوجان يرتديان ملابس بسيطة ومتواضعة، وكانت الزوجة تتشح بثوب من القطن، بينما يرتدي الزوج بذلة عادية متواضعة،

وبخطوات خجلة ووئيدة توجه الزوجان مباشرة إلى مكتب رئيس (جامعة هارفارد) ولم يكونا قد حصلا على موعد مسبق، فقالت مديرة مكتب رئيس الجامعة للزوجين القرويين: «الرئيس مشغول جدًا، ولن يستطيع مقابلتكما قريبًا».

ولكن سرعان ما جاءها رد السيدة الريفية، حيث قالت بثقة: «سوف ننتظره».

وظل الزوجان ينتظران ساعات طويلة أهملتهما خلالها السكرتيرة تمامًا على أمل أن يفقدا الأمل والحماس البادي على وجهيهما، وينصرفا، ولكن هيهات! فقد حضر الزوجان - فيما يبدو - لأمر مهم جدًا.

ولكن مع انقضاء الوقت، وإصرار الزوجين، بدأ غضب السكرتيرة يتصاعد، فقررت مقاطعة رئيسها، ورجته أن يقابلهما بضع دقائق؛ لعلهما يرحلان بعد ذلك.

هز الرئيس رأسه غاضبًا، وبدت عليه علامات الاستياء، فمن هم في مركزه لا يجدون وقتًا لملاقاة ومقابلة البسطاء، فضلًا على أنهما يظهران بهيئة رثة ومظهر قروي، ولكنه وافق على رؤيتهما بضع دقائق؛ لكي يضطرا إلى الرحيل.

عندما دخل الزوجان مكتب الرئيس، قالت له السيدة:

إنه كان لهما ولد درس في (هارفارد) مدة عام، ولكنه توفي في حادثة، ولأنه كان سعيدًا خلال الفترة التي قضاها في هذه الجامعة العريقة، فقد قررا تقديم تبرع للجامعة؛ لتخليد اسم ابنهما.

لم يتأثر الرئيس كثيرًا لما قالته السيدة، بل رد بخشونة: سيدتي، لا يمكننا أن نقيم مبنى، ونخلد ذكرى كل من درس في (هارفارد) ثم توفي، وإلا تحولت الجامعة إلى غابة من المباني والنصب

التذكارية، وهنا ردت السيدة: «نحن لا نرغب في وضع تمثال، بل نريد أن نهب مبنى يحمل اسمه لجامعة هارفارد» لكن هذا الكلام لم يجد صدى لدى السيد الرئيس، فرمق بعينين غاضبتين ذلك الثوب القطني والبذلة المتهالكة، وردّ بسخرية: «هل لديكما فكرة كم يكلف بناء مثل هذا المبنى؟ لقد كلفتنا مباني الجامعة ما يربو على سبعة ونصف مليون دولار!».

ساد الصمت برهة، ظن خلالها الرئيس أنه بإمكانه الآن أن يتخلص من الزوجين، وهنا استدارت السيدة وقالت لزوجها: «سيد ستانفورد، ما دامت هذه هي تكلفة إنشاء جامعة كاملة، فلماذا لا ننشئ جامعة جديدة تحمل اسم ابننا؟» فهز الزوج رأسه موافقًا.

حينها غادر الزوجان (ليلند ستانفورد وجين ستانفورد) وسط ذهول الرئيس وخيبته، وسافرا إلى كاليفورنيا، حيث أسسا جامعة ستانفورد العريقة التي ما زالت تحمل اسم عائلتهما، وتخلد ذكرى ابنهما الذي لم يكن يساوي شيئًا لرئيس جامعة (هارفارد).



مقدمة Introduction

إن الإدارة هي العنصر الحيوي الذي يبعث الحياة في كل منظمة، وهي الشريان الذي من خلاله تتدفق الدماء لباقي الجسد، وهي القوة المحركة لإنجاز المهام من خلال الآخرين، ومن دون الإدارة تصبح المنظمات مجرد مجموعة عشوائية من الرجال والآلات والمال والمواد لا تسير بهدى ولا تمشي بتناسق، ومن هنا، فإن للإدارة مفاهيم وأسسًا ونظريات تكونت عبر العصور والأزمان وتشكلت من خلال التجربة والممارسة، وبفضلها ارتقت الدول، ونهضت الأمم، وازدهرت الحضارات.

في هذا الفصل الأول سنستعرض مفاهيم الإدارة الأساسية، ومعرفة مجالاتها، وأهميتها، ومستوياتها، ووظائفها الأساسية، وتبعًا لذلك، فإننا سوف نناقش في هذا الفصل الموضوعات الآتية:

- **تعريف الإدارة.**
- **أهمية الإدارة.**
- **من هو المدير؟**
- **المهارات الإدارية.**
- **مجالات الإدارة.**
- **مشروعات الأعمال.**
- **عناصر الإدارة.**
- **وظائف الإدارة.**

تعريف الإدارة Definition of Management

يمكن تعريف الإدارة بالرجوع إلى أصل الكلمة العربية (أدار) أي دبّر، ويسّر، ونفّذ، ومن ذلك قول المولى عز وجل: ﴿ إِلَّآ أَن تَكُونَ تِجَـٰرَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ ﴾.

وفي قاموس المعجم الوسيط، فإن أدار التجارة: تعاطاها وتداولها من دون تأجيل، ويقال: أدار العملَ، وأدار الآلةَ: تولَّى تصريف الأمر فيهما، ومن هنا، فإن الإدارة تعني التدبير والتصريف والتسيير.

أما المصطلح العلمي للإدارة (Management) وفق الأدبيات الحديثة، فقد تعددت تعريفاته بتعدد مراحل تطور الإدارة وتنوع رؤى علمائها عبر العقود الماضية، إلا أنها تشترك في مفهومها وقرب معانيها وتكرار بعض كلماتها في أغلب التعريفات، ومن تلك التعريفات الشائعة التي ذكرها عدد من علماء الإدارة ما يلي:

- عرّف فردريك تايلور (Fredrick Taylor) الإدارة بأنها: المعرفة الصحيحة لما يريد الأشخاص عمله، ثم التأكد بأنهم يعملونه بأفضل طريقة وأرخصها.
- ويعرفها هنري فايول (Henri Fayol) بأنها: التنبوء والتخطيط والتنظيم وإصدار الأومر والتنسيق والرقابة.
- أما خبير الإدارة المعاصرة بيتر دراكر (Peter Drucker) فقد أسهم بتعريفه الآتي: الإدارة هي ذلك المنهج متعدد الأغراض، الذي يمكن من خلاله إدارة الشركة والموظفين والعمل والعمال.

ومن خلال استعراض أدبيات الإدارة الحديثة التي تناولت تعريف المصطلح يمكن إدراك حقيقة مهمة، وهي تأكيد جميع هذه التعريفات على ضرورة الربط بين تحقيق الغايات والأهداف للشركات أو المؤسسات وبين تنفيذ عمليات الإدارة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة من موارد المنشأة.

وترجمت هذه التعريفات دور الإدارة وعملياتها لتتمثل بعد ذلك في التعريفات المتعددة التي شاعت في مؤلفات مبادئ الإدارة وأساسياتها، مثل:

- الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية للمنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة كفأة وفعالة.

ومن جانبه قام الشميري وآخرون (٢٠٠٤م) بإجراء دراسة مستفيضة ومسح أدبيات الإدارة استخلصوا من ذلك صياغة شاملة للتعريف يؤكد أن الإدارة هي:

«وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية».

ومن هنا يمكن التعامل مع أسس الإدارة ومبادئها على أنها تلك الممارسات والعمليات التي من خلالها يتمكن المدير من القيام بعمله وتوجيه الآخرين، سواء أكانوا أفرادًا أم مجموعات بما يساعد على توجيه الشركة بوصفها كيانًا واحدًا نحو إنجاز وتحقيق المهام المطلوبة منها، ويؤكد التعريف السابق على عدد من

خصائص الإدارة التي من أهمها:

١. إن الإدارة نشاط إنساني يرتكز على توجيه الجهد البشري في حدود المنظَّمة، ويعتمد عليه في تحقيق الأهداف، وكما عبرت ماري فوليت في كتاباتها الإدارية، فالإدارة هي «فن إنجاز الأمور من خلال الآخرين»، إذ تقوم الإدارة بالكشف عن حاجات الأفراد والعمل على تلبيتها واختيار الوسيلة المناسبة للتعامل معهم.

٢. إن الإدارة تقوم على تحقيق أهداف محددة تبرر هذه الأهداف وجود المشروعات والمنظمات، ويتم وفق هذه الأهداف تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة الأنشطة المختلفة في المنظمة، ويقاس نجاح الإدارة بمدى تحقيق هذه الأهداف.

٣. إن الإدارة تسعى إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، إذ تسعى الإدارة إلى وضع المعايير والمقاييس لتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، وقد فرقت أدبيات الإدارة بين الفعالية (Effectiveness) وهي فعل الأشياء الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة، والكفاءة (Efficiency) وهي فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، ومن ثم استخدام أقل قدر ممكن من المدخلات والموارد كالوقت، والجهد، والمال للحصول على أكبر منفعة، ومن ثم، فقد تكون المنظمة فعالة، ولكنها ليست كفأة؛ أي إنها تحقق أهدافها، ولكن ربما تحقق تلك الأهداف بتكلفة عالية ما يعني خسارة محتملة في الموارد.

٤. إن الإدارة عملية مستمرة ومتكررة طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة، إذ تتدخّل الإدارة بشكل مستمر ومتواصل في تحليل المشكلات أو القضايا التي تواجهها، واتخاذ الخطوات المناسبة لحلها، فهي نشاط متخصص يستلزم مهارات ومعارف محددة لضمان أداء عملها وتسيير المنظمات بنجاح، ومع ذلك، فإن الإدارة غير ملموسة، ويطلق عليها (القوة الخفية)، وتظهر آثارها، ويتحقق وجودها من خلال نتائج جهودها المتمثلة في القدرة على تحفيز الموظفين، وضبط المجموعة وتوجيهها، والإنتاجية العالية، والربح المحقق.

٥. إن الإدارة عمل جماعي، وليست عملًا فرديًّا، فمن خلال العاملين كجماعة تقوم الإدارة بتحديد الكفاءات المطلوبة ورسم الهياكل التنظيمية للترابط بينهم، وتحديد وتنسيق الأدوار والمهام والمسؤوليات بينهم؛ للوصول إلى الأهداف المنشودة، ما يعني أن كفاءة العنصر البشري كجماعة متناسقة، ومدى قدرة الإدارة على تحفيزهم وتوجيههم نحو الأهداف الموحدة هو أمر حاسم في نجاح إدارة المنظمات.

٦. إن الإدارة تعمل وفق متغيرات البيئة المحيطة التي تمدها بالموارد البشرية والمادية اللازمة لأداء أنشطتها، وحيث إن هذه الموارد ذات طبيعة متغيرة، فإن الإدارة تتسم بالمرونة القادرة على التكيف مع البيئة المحيطة وتطوير أساليبها ونظمها وتأهيل مواردها البشرية لضمان استمراريتها، ويكمن دور المدير في إيجاد التوازن والاستجابة للبيئة الخارجية والداخلية لتحسين بيئة العمل، وتحفيز العاملين على الأداء بشكل أفضل، وتحقيق التقدم والإنجاز.


بالإدارة تتنامى الاستثمارات الناجحة

٧. إن الإدارة علم وفن، فهي علم يرتكز على النظريات والمفاهيم التي يمكن على أساسها تعليم الأشخاص وتدريبهم لاكتساب المعارف والمهارات الإدارية التي تمكنهم من الأداء الإداري المحترف، وقد أدى التقدم التقني والتواصل الدولي والانفتاح العالمي إلى تعقيد أساليب الإدارة وتطورها العلمي الذي يستوجب المعرفة والاكتشافات والبحوث والتجارب للاسترشاد بها وتطبيقها لتحقيق الأهداف، ومن ناحية أخرى، فإن التاريخ على مر العصور يشهد على نجاح عدد كبير من القادة والرواد في قيادة منظماتهم دون أن يكون لديهم التأهيل العلمي الكافي في الإدارة، ويتمتع كثير منهم بمواهب شخصية جِبليّة وجينية كانت سببًا لنجاحهم الباهر مثل الإبداع والابتكار والقدرة على الخيال والبراعة والرؤية الثاقبة وإلهام الآخرين وتحفيزهم، ومن هنا فإن الإدارة فن أيضًا، إذ لا بد أن تكون لدى الشخص المهارات الخاصة التي تميزه عن الآخرين، وتمكنه من توظيف ما تعلمه وتدرب عليه توظيفًا جيدًا، ولديه القدرة على توظيف النظريات والوسائل والأساليب وفق الحالة والحاجة الواقعية الراهنة، وبهذا فإنه من خصائص الإدارة أنها تجمع الجانب الموضوعي (Objective) المتمثل في العلوم والنظريات والبحوث والتجارب، والجانب الشخصي (Subjective) المتمثل في المهارات الشخصية للإنسان.

الشكل رقم (١-١) خصائص الإدارة.



الإدارة هي: «وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية».

أهمية الإدارة Importance of Management

ارتبطت الإدارة بالنشاط الإنساني منذ خلق الله الإنسان، واستخلفه في الأرض؛ لإعمارها وبنائها وإصلاحها، فلم يكن له العيش دون أن يدبر مأكله ومشربه ومعيشته وعلاقاته مع الآخرين، وتوسع دور الإدارة بالتزامن مع توسع النشاط الحضري للبشرية وازدياد التواصل الإنساني بين الشعوب والأجناس، وكان للإدارة الدور الأكبر في تسيير هذه العلاقات، سواءً كانت بالطرق السلمية كالتجارة، والتنقل، والسفر أو بالطرق الحربية كالمعارك، والغزوات، والفتوحات.

وفي وقتنا الحاضر أصبحت الإدارة ظاهرة عالمية، وضرورة حياتية، فجميع الأفراد والمؤسسات بما يملكونه من موارد سخية أو محدودة، وإمكانات صغيرة أو كبيرة، ومقدرات بشرية أو مالية أو مادية أو حتى معلوماتية، فقد صار لزامًا عليهم وضع وتحديد الأهداف والغايات، والالتزام والوفاء بما يستلزم ذلك من وضع لخطط وإستراتيجيات لازمة لتحقيق تلك الأهداف، فضلًا على ما تتضمنه تلك الخطط والإستراتيجيات من تعامل مع أفراد ومجموعات لتنسيق جميع الأنشطة والتحكم فيها ومراقبتها وتقييم أدائها لبلوغ تلك الأهداف والغايات المنشودة.

واليوم تبدأ أهمية الإدارة من إدارة الفرد لحياته والتخطيط لها ورسم مسارها والترقي والتقدم وفق الطموح والأماني التي يسعى المرء إلى تحقيقها، ثم تظهر الأهمية في إدارة المنظمات الصغيرة والكبيرة التي تتطلب تخطيطًا سليمًا وتنظيمًا فعالًا لضمان استمراريتها ونموها وربحيتها، ومن جانب ثالث، فإنه من خلال الإدارة بنيت الحضارات في مختلف عصورها، ونهضت الدول، وازدهرت، ثم اضمحلت، واندثرت، وقامت حضارات أخرى بفضل التدبير والتصريف والإدارة، فالإدارة على مستوى الدول قد تكون هي العامل الحاسم في تنافسية وتقدم الدول وارزدهارها ونمائها، فالدول في حاجة ماسة إلى التخطيط لمواردها ومصادرها وتنظيم مؤسساتها وتقديم خدماتها ورعايتها واستثمار مقدراتها وثرواتها بما يحقق لها النماء، ولمواطنيها رغد العيش والازدهار.


المدير يرتقي بالاستثمار

ويمكن أن نجمل أهمية الإدارة فيما يلي من خلال النقاط الآتية:

١. التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تستتدعي تغيرًا في الأساليب والطرق للتعامل مع تلك المتغيرات بكفاءة عبر التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للتأقلم الإيجابي مع تلك المتغيرات.

٢. الثورة التقنية والاتصالية بين المنظمات والشعوب بما يتطلب إدارة قادرة على الاستجابة والتواكب مع المستجدات، وتتطلب القدرة على **التنبؤ المستقبلي بما تتوجه إليه** تلك التقنيات، وربما توجيهها في مسارات معينة لتحقيق ثورة حقيقية يمكن استثمارها والاستفادة منها.

٣. المنافسة الشديدة في الأسواق، التي تتزايد بتزايد المعروضات وتوافر المنتجات ما يستدعي إدارة قادرة على الإبداع والابتكار لتحقيق التنافسية في السوق.

٤. شح الموارد الطبيعية والاتجاه إلى ندرتها ما يزيد من أهمية التدبير الراشد للموارد واستثمارها واكتشاف مزيد منها والتأكد من فعالية استخدامها الاستخدام الأمثل.

٥. الحاجة الماسة للدول إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لجميع مؤسساتها ومكوناتها وتحسين مستوى الانتاجية، وتوفير فرص العمل والاستثمار في الموارد البشرية من أجل تحقيق الأمن والرخاء لمواطنيها.

٦. تعاظم المنشآت والمنظمات وتوسع أعمالها وتضخم أحجامها، ما ينقلها من العمل الفردي لملاكها إلى العمل المؤسسي القائم على التنسيق بين الوظائف والمهام وعدم تداخلها وضمان تكامل عملياتها المتنوعة.

٧. تنوع الحاجات والرغبات للمستهلكين والعملاء، ما يستدعي تطوير عناصر الإنتاج وتعظيم الكفاءات وتطوير المهارات البشرية من خلال التدريب والتأهيل وتعزيز الإبداع والابتكار من أجل ااالوفاء بالرغبات والحاجات المتغيرة للمستهلكين.

٨. أصبحت المنظمات تجمعات بشرية كبيرة تستلزم وجود القيادة الرشيدة والإدارة الناجحة التي تحقق الأهداف، وتحفز العاملين، وتقسم المهام، وتحقق العدالة بين أفرادها وضمان مساهمتها الفاعلة في المجتمع.


ندرة التخصصات والموارد البشرية يدفع الإدارة لطرح الحلول

من هو المدير؟ Who is Manager?

سبق أن قمنا بتعريف الإدارة، ولكن يبرز سؤال آخر عن: (من هو المدير؟) ومتى يمكن أن نطلق على الموظف اسم مدير؟ وفي الحقيقة إن الإجابة المتبادرة عن هذا السؤال من قِبل الممارسين للإدارة هي «**أن المدير هو: الشخص الذي يؤدي العمل عن طريق الآخرين**» أو بتعبير آخر: «**هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما**». هذه التعريفات الشائعة لم تخرج عما طرحه كُتّاب الإدارة عن تعريف المدير، ولكن تعقيد المنظمات في العصر الحديث وتشابك مهامها وتداخل أدوارها وتزايد إدراك قيمة العنصر البشري في نموها ونجاحها جعل تعريف المدير أكثر عمقًا ونضجًا مما كان عليه في السابق؛ ولذلك يعرف روبنز وكولتر (٢٠٠١) المدير بأنه «**أحد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين**». فمهمة المدير ليست مقتصرة على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره إلى أن يكون دورًا تنسيقيًّا لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على إنجاز العمل المطلوب.

ويمكن أن تطلق كلمة المدير على أكثر من شخص في المنظمة، فتجد مديرًا لا يُوجه إلا شخصًا واحدًا، في حين تجد مديرًا يوجه مئات الأشخاص، وكلاهما يطلق عليه اسم مدير؛ ولذلك فقد قام كُتّاب الإدارة بتصنيف المديرين وفق أكثر من معيار للتفريق بينهم، ومن أبرز هذه التصنيفات تصنيف المديرين بحسب المستويات الإدارية، وهي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا، وفيما يأتي تفصيل لهذه المستويات:

المستويات الإدارية:

على الرغم من اختلاف الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال، إلا أنها جميعًا تتضمن مستويات إدارية متدرجة يمكن تصورها على شكل هرم، وهذه المستويات هي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا.

١. الإدارة العليا Top Management

هي السلطة الأعلى في المنظمة، فليس هناك أعلى منها، في حين أن هناك مستويات أقل منها، وهي مسؤولة عن القرارات الإستراتيجية والرئيسة في المنظمة، ويمكن اعتبارها مركز الرؤية والتوجهات المستقبلية، وتختص بوضع الخطط طويلة الأجل، ووضع الهياكل الأساسية وتطويرها وتطوير المنظمة وتقويم أدائها وأداء أهم العاملين فيها، ومن أمثلتها رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، ونائب الرئيس.

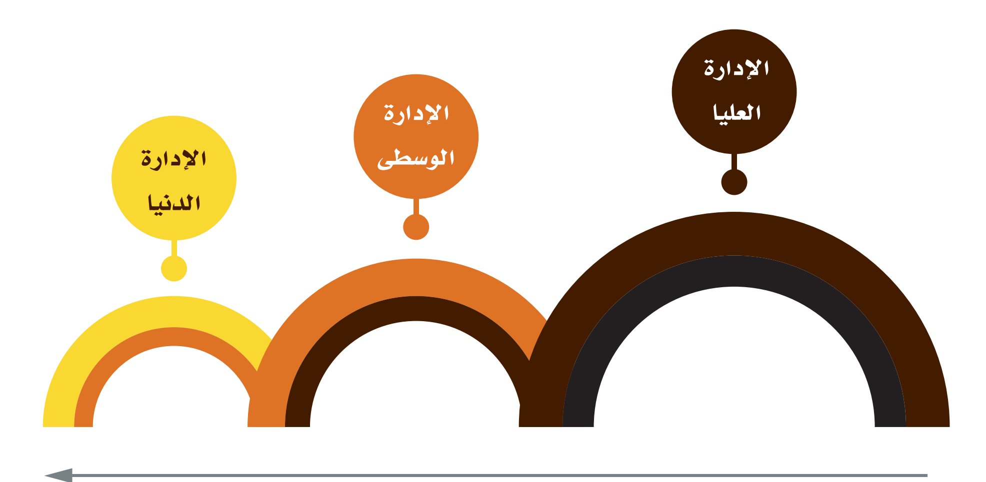
٢. الإدارة الوسطى Middle Management

تختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، وتقوم بنقل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، والعكس، وتقوم بقيادة الإدارات الوسطى في المنظمة، كإدارة الموارد البشرية، أو إدارة التسويق، وتقسم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم، ومن أمثلتها مدير إدارة التسويق،

ومدير الإدارة المالية.

٣. الإدارة الدنيا Lower Management

تسمى أحيانًا الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، وتختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والعاملين والإشراف على العمال ووضع المهام التفصيلية والميدانية للعمل، ومثال ذلك رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال.



الشكل رقم (٢-١) المستويات الإدارية.

المهارات الإدارية Management Skills

يقودنا النقاش السابق إلى القول: إن المدير يحتاج إلى عدة معارف ومهارات ومؤهلات كي يشغل موقعًا إداريًا، ومن هنا فقد أتت محاولات كثير من الباحثين لتحديد المهارات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها المدير كي يقود فريق العمل بنجاح، وكانت إحدى أهم المساهمات الأصيلة في هذا المجال مساهمات العالم هنري فايول Henri Fayol في تحديد المهارات الإدارية وتصنيفه لها في ثلاث مجموعات رئيسة: هي مجموعة المهارات الفنية، ومجموعة المهارات الشخصية، ومجموعة المهارات الإبداعية، ثم تطورت المساهمات هذه لتشمل أيضًا المعارف الأساسية اللازمة لإدارة وتسيير المنظمات، ومن هنا فقد تم تصنيف هذه المتطلبات إلى نوعين أساسيين، هما: المعارف والمهارات، ويمكن شرحهما بما يلي:

أ- المعارف الرئيسة :

يلزم المدير أن يلم بمعارف ضرورية عدة لأداء مهامه الإدارية، ويمكن تصنيف هذه المعارف إلى ثلاثة أنواع:

١. **معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة**: وتشمل هذه المعارف إلمام المدير بجميع جوانب النشاط الذي تقوم به المنظمة أو ما يسمى الصناعة أو السوق الذي تعمل فيه المنظمة، ومن ذلك على سبيل المثال أهمية أن يعرف المدير المسؤول عن مؤسسة حاسب آلي عن سوق الحاسب الآلي، وأهم الشركات العاملة في السوق، ومعلومات عن الحاسب ومكوناته وأسعاره ومصادر استيراده وتكاليف تصنيعه، وأخطار الدخول في هذه الصناعة واستشراف مستقبلها، وتختلف مدى أهمية التعمق في هذه المعرفة بحسب موقع المدير في المنظمة ومستواه الإداري، فكلما كان مستواه أعلى في المنظمة كان عليه أن يعلم معلومات أوسع وأشمل عن ذلك النشاط، وكلما قل مستواه في المنظمة، وكان أكثر علاقة بتخصص معين كان عليه أن يعلم معلومات أكثر تفصيلاً، فعلى سبيل المثال، فإن المدير العام لشركة التأمين عليه معرفة سوق التأمين ومعلومات عن خدمات التأمين وعن المنافسة ومستقبل سوق التأمين والمؤثرات الخارجية والداخلية في نمو هذا السوق والخدمات العامة التي تقدم في هذا السوق والجديد في خدمات التأمين، في حين المدير المختص في التأمين الصحي عليه معرفة تفاصيل أنواع التأمين الصحي وأسعارها لكل فئة ولكل عمر والخدمات التفصيلية المقدمة لكل فئة.
٢. **معارف متعلقة بالوظيفة**: تتضمن هذه المعارف الإلمام بالوظائف التي تضطلع بها **المنشأة**، وتسمى **وظائف** المنشأة، وتشمل معرفة الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية، والتسويق، والإدارة المالية، ونظم المعلومات الإدارية، فمدير الإدارة المالية لا بد أن يكون لديه معرفة كاملة بالحسابات وأصول المحاسبة ومسك الدفاتر وتثبيت القيود وإعداد الميزانيات والحسابات الختامية وحسابات التكاليف والربح والخسائر وإعداد القوائم المالية والتدفقات النقدية، وهكذا الحال بالنسبة إلى مدير التسويق ومدير الإنتاج، فكل منهم يجب أن تكون لديه المعارف الضرورية للقيام بمهام هذه الوظيفة.

٣. **معارف متعلقة بالعمل الإداري:** إضافة إلى المعارف السابقة، فإن المدير يجب أن يلم بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط واتخاذ القرارات، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، فلا بد للمدير أن يعرف كيف يخطط لإدارته ومنظمته، وكيف يستطيع أن ينظم الأعمال، ويقسم الأعمال، ويسند المهام، وما هي خطوات اتخاذ القرار، وكيفية تحفيز العاملين وقيادتهم لإنجاز العمل، وكلما كانت المنظمة أكبر، زاد تعقيد هذه المعارف، وتطلبت تأهيلًا عاليًا.

ب- المهارات الأساسية:

إضافة إلى المعارف الأساسية السابقة المتعلقة بشق (العلم) بالإدارة هناك مهارات متعلقة بشق (الفن) بالإدارة. وهذه المهارات صنفها العالمان روبنز وكولتر (٢٠٠١) إلى ثلاث مهارات أساسية هي:

١- مهارات فنية Technical Skills

تتعلق هذه المهارات الفنية بإتقان العمل في جزء معين من العمل، أو بوظيفة معينة، فعلى سبيل المثال ينبغي لمدير التسويق أن تكون لديه مهارات فنية في كيفية صناعة الإعلان وتصميمه والحس الفني في عرض الإعلان وصياغة الكلمات والعبارات المؤثرة في المستهلكين.

٢- مهارات إنسانية Human Skills

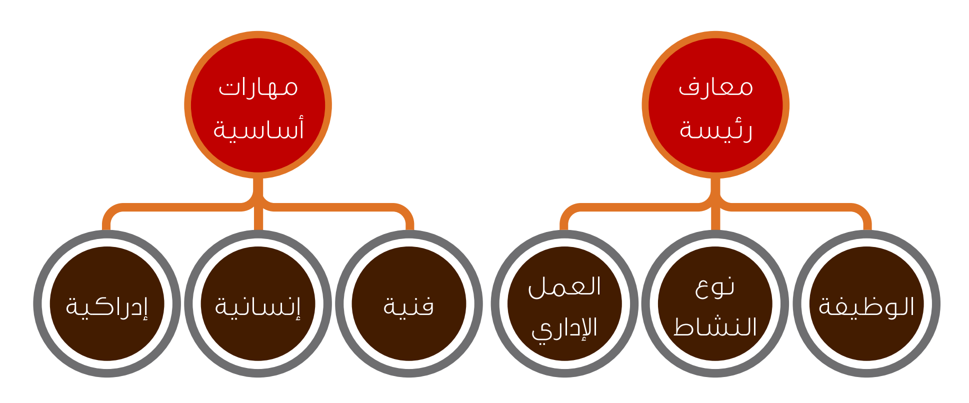
هي القدرة على إنجاز العمل مع الآخرين بوصفهم أفرادًا وبوصفهم مجموعات، ويتضمن ذلك مهارات التعاون مع الآخرين والتعامل معهم والتعايش فيما بينهم لتحقيق الهدف العام للمنظمة، ويتطلب من المدير أن تتوافر لديه قدرة على تحفيز الآخرين وقيادتهم لإنجاز العمل والتواصل معهم والاستمرار بينهم والارتقاء بهم، وقد دلت الدراسات العلمية على أن هذه المهارة تعد من أهم المهارات التي يتسم بها المدير الناجح.

وبحسب دراسات العالم الإداري هنري مينتزبيرج Henry Mintzberg حول المهام العشرة **للمدير**، فإن أغلب المديرين، سواء أكانوا من كبار المديرين أم من مديري المستوى المتوسط للإدارة، يقضون ٥٩٪ من أوقات العمل في اجتماعات و٦٪ من أوقات العمل يقضونها في إجراء مكالمات هاتفية متعلقة بالعمل و٣٪ من وقتهم يستهلك في الجولات الخاصة بالعمل، ومن أجل هذا ينبغي أن يمتلك المديرون مهارات شخصية قوية للتعامل مع الأفراد المتنوعين.

٣- مهارات إدراكية Conceptual Skills

يطلق عليها أحيانًا مهارات إبداعية، وتعتمد هذه المهارات على قدرة المدير على التفكير الخلاق وإدراك المواقف المختلفة، وبناء عليه استيعاب الموقف وتصوره تصورًا شاملًا، وتتضمن هذه المهارة القدرة على تخيل رؤية شاملة للمؤسسة بما فيها من تخصصات وأقسام ذات مهام محددة والتفكير في متطلبات تلك الأقسام وآليات العمل

والتنسيق بين تلك الأقسام بعضها مع بعض، وتشمل قدرة المدير على تشخيص المشكلات وتحليلها ومعرفة الآثار والأسباب لها وتحديد الحلول المناسبة واستغلال المعرفة والخبرات المتراكمة في ابتكار أفكار إبداعية دون أن تتعارض مع مهام أخرى في المنظمة.



الشكل رقم (٣-١) المعارف والمهارات الإداري

مجالات الإدارة Scope of Management

يكمن صلب العملية الإدارية في قدرتها على الربط بين تحقيق الغايات والأهداف للمنظمات بشتى أنواعها وبين ممارسات الإدارة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أقصى استفادة من الموارد، إذ إن نجاح المقاصد الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء مرهون بالقدرة على تحقيق غاياتها وأهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، ما يجعل نطاق الإدارة واسعًا وعامًّا ليشمل كثيرًا من أنواع المنظمات، وقد شاع التركيز في أدبيات الإدارة على أربعة تصنيفات أساسية تمثل الشريحة الكبرى لجميع أشكال ومجالات الإدارة، وهذه التصنيفات هي:

١. **الإدارة العامة.**

٢. **إدارة الأعمال.**

٣. **إدارة المنظمات غير الهادفة للربح.**

٤. **إدارة المنظمات الدولية.**

١. الإدارة العامة Public Administration

يطلق على الإدارة العامة أحيانًا الإدارة الحكومية (Government Administration) إذ إنها مختصة بتنفيذ الخطط والسياسات التي تضعها الحكومة، وتوضع أهداف ومهام هذه المنظمات من الدولة وفق خططها الوطنية، وتشمل جميع الأنشطة والخدمات التي تقدمها الدولة عبر هيئاتها ومؤسساتها ووزاراتها، مثل الأنشطة الزراعية والاجتماعية والصناعية والأمنية والصحية والثقافية والدفاعية، ومن أمثلتها وزارة الصحة، ووزارة التعليم، ووزارة الدفاع، ووزارة الرياضة، فعلى سبيل المثال تضطلع الدولة عبر وزارة العدل بحفظ حقوق المواطنين وإنصاف المتخاصمين والفصل في نزاع التجار والعاملين، وتقوم الدولة عبر وزارة المالية بسك النقود، وإصدار العملات الورقية، وتنظيم التعاملات البنكية، والتبادل النقدي للمتعاملين داخل الدولة أو خارجها، وتقوم وزارة التعليم بتشييد المدارس وتعيين المعلمين وتأليف المناهج وتوفير الوسائل وتنظيم العملية التعليمية والإشراف الإداري والتوجيهي لمسيرة التعليم في الدولة.



الإدارة الحكومية مهتمة بخدمة الصالح العام

وقد طرح كتّاب الإدارة وعلماؤها تعريفات عدة للإدارة العامة تتفق في مجملها

على أن الإدارة العامة هي «**تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ سياسات الدولة**» وأنها «**جميع الأنشطة التي تسعى لتنفيذ أهداف الدولة**» فهي بذلك تُعدّ من الدعائم الأساسية للدولة من أجل تحقيق أهدافها التنموية ورقي وتقدم البلاد في المجالات المتعددة الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، والثقافية، والعسكرية، والسياسية. وتستهدف جميع شرائح المجتمع، وتشمل جميع أطيافه من أجل تحقيق الرفاهية والازدهار، وقد أصبح نجاح الدول وتنافسيتها العالمية مرتبطًا بنجاح الإدارة العامة فيها.

٢. إدارة الأعمال Business Administration .

تختص إدارة الأعمال بإدارة المشروعات الخاصة، ويمكن تعريفها بأنها «**الأنشطة والعمليات التي تنفذها الجهات الخاصة من أجل تحقيق الأهداف**» وعرّفها آخرون بأنها «**الأنشطة الاقتصادية الهادفة لتحقيق الربح**». ويختص نطاق إدارة الأعمال بالمشروعات التجارية، وتتمثل في منشآت القطاع الخاص، مثل الشركات والمؤسسات والمشروعات، وتسهم هذه المنشآت الخاصة في نمو الدول، وتتعاضد مع الدولة جنبًا إلى جنب في تقديم السلع والخدمات للناس، فمن خلالها يتم بناء المصانع كصناعة الأثاث، والمفروشات، وصناعة الحديد والصلب، وصناعة البلاستيك والورق، وصناعة الألبان ومشتقاتها، والصناعات الغذائية المتعددة، ومن ذلك الأنشطة التجارية كمحالّ التموينات، والمستلزمات المنزلية، وبيع الملابس والأحذية، والصيدليات، والمخابز، وبيع اللحوم، وكذلك الأنشطة الخدمية مثل المطاعم وتقديم الوجبات السريعة والمأكولات الشعبية ومحالّ الحلاقة والعيادات الطبية، وكذلك الأنشطة الزراعية كزراعة التمور، ومعاصر الزيتون، والمنتجات العضوية، وتوفير الخضراوات والفواكه في الأسواق المحلية والعالمية.

وقد اتجهت الدول الحديثة إلى نقل بعض الأنشطة والوظائف التي تقدمها الدولة عبر القطاع العام إلى القطاع الخاص عبر ما يسمى سياسة الخصخصة؛ لتنشأ بذلك شركات متنوعة في مجالات متعددة تؤدي دورًا مهمًّا في نمو الدولة وتقدمها، وتقوم تلك المنشآت بتقديم خدماتها للناس مثل خدمات الاتصالات، وخدمات الإنترنت، وخدمات الطيران، وخدمات الكهرباء، والماء، والطاقة، وعدد من الخدمات الأساسية في الصحة والتعليم والشؤون الاجتماعية، ونظرًا لتوسع دور إدارة الأعمال ونمو القطاع الخاص، فقد نشأت منظمات خاصة كبرى تجاوز نشاطها التجاري حدود دولتها الجغرافي لتغطي عددًا كبيرًا من الدول، فظهرت الشركات الدولية عابرة القارات والشركات متعددة الجنسيات التي فاقت ميزانياتها ميزانيات بعض الدول في العالم، ومن أمثلة الشركات العالمية الكبرى شركة أبل الأمريكية (Apple) وشركة سوني اليابانية (Sony) وشركة سامسونج الكورية (Samsung) وشركة أرامكو السعودية (Aramco). وأظهرت التقنية الحديثة والتواصل الاجتماعي السبراني شركات مليارية مثل شركة قوقل (Google) وشركة مايكروسوفت (Microsoft) وشركة أمازون (Amazon) وفيس بوك (Facebook).

ومجمل القول: إن هناك تشابهًا كبيرًا بين إدارة الأعمال والإدارة العامة ما حدا بعض علماء الإدارة الحديثة إلى الجزم بأنه لا يوجد فروق جوهرية بينهما، إذ إن المبادئ الإدارية التي تحكم تطبيقات المجالين

هي مبادئ وأسس واحدة، وينحصر الاختلاف في مجالات تطبيق هذه المبادئ، ويمكن أن نستعرض أهم الفروق بينهما في الجدول الآتي:

الجدول (١-١) الفروق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

مجال المقارنة	إدارة الأعمال	الإدارة العامة
الهدف	تهدف إدارة الأعمال إلى النمو والاستمرارية وتحقيق الأرباح، وعلى أساس هذا الهدف يتم تقييم الأداء.	تهدف الإدارة العامة إلى تقديم الخدمة العامة وتحقيق الصالح العام بغض النظر عن العوائد الاقتصادية.
المسؤولية	تكون إدارة الأعمال مسؤولة من جهة واحدة هي ملاكها سواء كانوا أفرادًا أو مجلس إدارة.	تكون الإدارة العامة مسؤولة أمام جهات متعددة في الدولة، وتشمل الجهات التشريعية والجهات الرقابية والمجالس العليا.
المنافسة	تعمل إدارة الأعمال في أجواء تنافسية بين المنشآت، وتحكم تلك المنافسة العرض والطلب في السوق، ويدفعها ذلك التميز إلى اغتنام الفرص وقبول المخاطرة والابتكار والإبداع.	تعمل الإدارة العامة في أجواء احتكارية لتقديم خدماتها، إذ تضطلع كل منظمة عامة بنطاقها ومجال نشاطها، فوزارة المالية هي وحدها من يصدر النقود ووزارة الدفاع هي وحدها من يكوّن الجيوش، ولتحقيق كفاءة الأداء تقوم بالتنسيق والتكامل مع الإدارات الأخرى.
الوظيفة	يختلف نظام الأجور والميزات والترقيات من منشأة إلى أخرى بحسب نشاط المنشأة ومجالها وكفاءة الموظفين.	يتساوى العاملون في القطاع العام في الأجور والميزات والترقيات ويحكمهم نظام ترقيات موحد لجميع موظفي القطاع العام.
اتخاذ القرار	يخضع اتخاذ القرارات في إدارة الأعمال إلى تحقيق المعايير الاقتصادية ومصلحة الشركة، ويقتصر ذلك القرار على مالكيها أو مجلس إدارتها.	يخضع اتخاذ القررات في الإدارة العامة إلى العديد من الاعتبارات الاجتماعية والسياسية لتحقيق الصالح العام، ويستغرق وقتًا أطول ومناقشات أعقد كلما ارتبط بمصالح الناس ومعيشتهم.

٣. إدارة المنظمات غير الهادفة للربح.

تنامى في العصر الحديث إدارة المنظمات التي تُعنى بفئات خاصة ومجالات محددة، وهي في الوقت نفسه لا تهدف إلى الربح، وتكرس هذه المنظمات نشاطها وخدماتها لخدمة قطاع محدد أو نشاط معين وفق تنظيمات إدارية لتحقيق أهدافها، ويطلق على هذه المنظمات (مؤسسات المجتمع المدني) أو (القطاع الثالث) ومن أمثلتها الجمعيات الخيرية، والجمعيات المهنية، والجمعيات العلمية، والجمعيات التعاونية، والاتحادات العمالية، والغرف التجارية. وتشجع الدول عادة نشأة هذه المنظمات لكي تشارك الشعوب في عمليات البناء والنماء والتواصل والتعاضد الاجتماعي والرقابة الشعبية، وتضع الدول التنظيمات واللوائح والتشريعات لإنشائها وحوكمتها، وتختلف هذه الإدارات عن إدارة الأعمال في كونها تعمل وفق الأسس الاقتصادية والديمومة والاستمرارية وتحقيق العوائد الاقتصادية، ولكن ذلك من أجل توسيع

نشاطها وديمومة بقائها وخدمة أهدافها العامة، وتختلف عن الإدارة العامة في كونها موجهة لنشاط محدد وفئة معينة وليس لعامة الناس بجميع فئاتهم، ومن أمثلة تلك الإدارات الغرف التجارية، وجمعيات الأيتام والأرامل، وجمعيات مكافحة التدخين، وجمعيات مكافحة السرطان، والجمعيات العلمية كجمعيات المهندسين وجمعيات رواد الأعمال.

٤. إدارة المنظمات الدولية.

تختص المنظمات الدولية بالقضايا الدولية العامة دون أن يكون لها حدود جغرافية لإحدى الدول، وتهتم بنشاط معين ومجال محدد لا يتبع إلى أي من الحكومات، وتهدف إلى تحقيق مصالح وفوائد إقليمية أو عالمية ونشر العدالة والسلام والاهتمام بالتعايش والتعاون وتحقيق المصالح المشتركة للشعوب والدول، وهي مستقلة قانونيًا، وتخضع إلى قواعدها الخاصة المنظمة لإدارتها وإنماء مواردها وكيفية عضويتها واتخاذ قراراتها، وقد نشأت هذه المنظمات الدولية بوضوح قبل الحرب العالمية الأولى لتسهم في التنظيمات العالمية والتعاون الدولي في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية والثقافية والبيئية، ولعل من أبرز هذه المنظمات الدولية هيئة الأمم المتحدة التي تفرع عنها عدد كبير من المنظمات التخصصية في شتى المجالات.

وتتميز هذه المنظمات بأنماط مختلفة للعمل الإداري والتعامل مع الموظفين والتواصل بينهم والهياكل الإدارية والتنظيمات الإشرافية، ومن أمثلة المنظمات الدولية في المجال السياسي جامعة الدول العربية، ومنظمة المؤتمر الإسلامي، ومجلس التعاون لدول الخليج العربية، وفي المجال الاقتصادي صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التجارة العالمية، والبنك الإسلامي للتنمية، وفي المجال الثقافي منظمة اليونسكو، ومنظمة الصحة العالمية، ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، وفي المجال الرياضي اللجنة الأولمبية الدولية، والاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA).



الاتحاد الدولي لكرة القدم أحد المنظمات الدولية الشهيرة

مشروعات الأعمال Business Projects

يشيع استعمال مصطلح (Business) ليشير إلى المؤسسات والشركات والكيانات التي يقيمها الأفراد والمجموعات لتحقيق الربح، ويطلق عليها أحيانًا المشروع (Project) وهذه المشروعات تسعى إلى رفع مستوى معيشة الأفراد وسد حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق الرفاهية في المجتمع، وتختلف المشروعات من حيث حجمها لتكون شركات عملاقة تتجاوز ميزانياتها ميزانيات بعض الدول، مثل مايكروسوفت، وشركة سوني، وشركة سابك، وشركة أرامكو إلى مشروعات صغيرة مثل مغسلة ملابس، أو حلاق أو محل خباز صغير، وهناك عدة شروط لكي نصف النشاط بأنه مشروع أعمال (مشروع تجاري) هذه الشروط تتلخص فيما يأتي:

١. أن يقدم شيئًا نافعًا، فإما أن يقدم سلعة Commodity أو أن يقدم خدمة Service، فمن أمثلة السلع إنتاج الخبز، والألبان، والمعلبات الغذائية، والسيارات، والملابس، وغيرها، ومن أمثلة الخدمات، خدمات التعليم، والخدمات الصحية، والخدمات البنكية، وخدمات السفر والسياحة.

٢. أن يهدف إلى تحقيق الربح؛ أي إن قيام المشروع يسعى إلى أن يحقق لصاحبه عائدًا ماديًّا، وليس لتقديم خدمة عامة أو تطوعية.

٣. أن يكون نشاطًا اقتصاديًّا؛ أي إنه يعتمد على المبادئ، والأسس الاقتصادية التي تقوم على حساب التكلفة والربح والخسارة، فهو ليس نشاطًا اجتماعيًّا، أو سياسيًّا.

٤. أن يكون منظمًا، وله صفة قانونية؛ أي أن يكون للمشروع أسس تنظيم مستديمة، كما أن له صفة اعتبارية، واسمًا محددًا، وكيانًا قانونيًّا، ليس مجرد صفقة عابرة تنتهي بانتهاء الصفقة.

٥. أن يقوم عليه أفراد؛ أي إن المنظمين المديرين له أفراد، وليس حكومات، ويمكن لهؤلاء الأفراد أن يقيموا مشروعًا فرديًّا بوصفهم شخصيات أهلية أو أن يقيموا شركات بوصفهم شخصيات اعتبارية.

الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال:

هناك عدة أشكال قانونية لمنشآت الأعمال قد تختلف في تفصيلاتها من دولة إلى أخرى، ولكنها تتفق في الشكل العام لها، ويمكن تقسيم الشركات بحسب شكلها القانوني إلى شكلين رئيسين هما: المؤسسات الفردية، والشركات، وتنقسم الشركات إلى شكلين رئيسين هما: شركات الأفراد (الأشخاص)، وشركات الأموال، ويوضح الجدول رقم (٢-١) ملخصًا تعريفيًّا بأهم خصائص كل شكل ومزاياه وعيوبه:

الجدول رقم (٢-١) أشكال الملكية في مشروعات الأعمال

شكل الملكية	النوع	الخصائص	المزايا	العيوب
الملكية الفردية	منشأة فردية	يملكها شخص واحد	١. سهولة التأسيس ٢. حصول المالك على جميع الأرباح ٣. حرية الإدارة ٤. سرعة اتخاذ القرار ٥. الاستقلالية وسرية العمل	١. المسؤولية غير محدودة ٢. صعوبة الحصول على قروض ٣. صعوبة التوسع في العمليات
شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة بين الشركاء	شركات التضامن	المسؤولية عن ديون الشركة غير محدودة وتضامنية مع سائر الشركاء وتمتد إلى الأموال الخاصة لكل منهم.	الإدارة لشخص يتم اختياره بإجماع الشركاء.	١. المسؤولية عن الديون غير محدودة. ٢. الحصص في الشركة غير قابلة للتداول. ٣. لا يدخل شريك جديد إلا بموافقة جميع الشركاء. ٤. الشريك المتضامن تاجر لذا لا يجوز للموظف أن يكون شريكًا متضامنًا.
	شركة توصية بسيطة	تتكون من: ١. شركاء متضامنين مسؤولين شخصيًا وتضامنيًا عن ديون الشركة. ٢. شركاء موصين؛ أي أصحاب أموال وخارجين عن الإدارة ومسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال. تشبه شركات الأشخاص في الآتي: ١.لا يزيد عدد الشركاء على خمسين.	المدير يتم اختياره من الشركاء المتضامنين. أما الشريك الموصي فلا يجوز له إدارة الشركة.	نفس عيوب شركة التضامن إضافة إلى إمكانية انتهاء الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء.
	شركة المحاصة	شركة مستترة عن الغير تعقد بين شريكين أو أكثر للقيام بأعمال يؤديها أحد الشركاء باسمه واقتسام ما ينتج عنها من ربح (العلاقة بين الشركاء داخلية ولا وجود للشركة أمام الغير).	١. شروط عامة وخاصة لصحتها. ٢. ليس للشركة موطن ولا جنسية. ٣. ليس لها ذمة مالية منفصلة عن ذمم الشركاء (مسؤولية الشريك القائم بالعمل دون الشركاء الآخرين). ٤. حصصها ليست أسهمًا قابلة للتداول. ٥. ليس لها مدير يعمل باسمها.	

شركات الأموال تقوم على الاعتبار المالي أي على ما يقدمه كل مالك من أموال	شركة مساهمة	كل شريك فيها مسؤول بقدر حصته في رأس المال، حيث يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول.	١. لا عبرة لشخصية الشريك. ٢. لا تنفض بموت أحد الشركاء أو إفلاسه. ٣. المسؤولية فيها محدودة. ٤. لا يعتبر المساهم تاجرًا. ٥. قابلية الأسهم للتداول. ٦. الإدارة : مجلس إدارة وجمعية عمومية.	تحتاج إلى إجراءات للتأسيس والترخيص.
	شركة التوصية بالأسهم	شركة تتكون من فريقين من الشركاء: ١. فريق يضم على الأقل شريكًا متضامنًا مسؤولًا في جميع أمواله عن ديون الشركة. ٢. وفريق يضم شركاء مساهمين عددهم على الأقل أربعة مسؤولين بحدود حصصهم في رأس المال.	١. شركاء متضامنون وموصون. ٢. الشريك المتضامن يتولى الإدارة الخارجية. ٣. تختلف عن شركة التوصية البسيطة في أن أسهم الموصين قابلة للتداول. ٤. الشريك الموصي غير تاجر. ٥. قواعد الإدارة فيها نفس القواعد في التوصية البسيطة.	
شركة ذات المسئولية المحدودة	شركة وسط بين شركات الأشخاص والأموال وهي تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة في بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكًا.	تشبه شركات الأموال في الآتي: ١. القرارات بالتصويت ٢. إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين لزم تكوين مجلس مراقبة. ٣. .ملزمة بتكوين احتياطي نظامي. ٤. لا تنحل بوفاة أحد الشركاء. تشبه شركات الأشخاص في الآتي: ١.لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين. ٢.لا تطرح الصكوك للاكتتاب العام. ٣.الحصص غير قابلة للتداول.	١. تتحدد مسئولية كل شريك بقدر حصته في رأس المال. ٢. لا يسمح لها بمزاولة أعمال البنوك. ٣. يسمح للأشخاص الطبيعيين بالمساهمة فقط بخلاف الشركات المساهمة. ٤. يقسم رأس المال إلى حصص متساوية القيمة. ٥. لا تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء.	حالات بطلان الشركة ذات المسؤولية المحدودة: ١. زيادة عدد الشركاء عن خمسين. ٢. تأسيس الشركة عن طريق الاكتتاب العام. ٣. اشتراك أحد الأشخاص المعنويين. ٤. إذا لم يتضمن عقد الشركة توقيع جميع الشركاء أو وكلائهم. ٥. إذا لم تدفع الحصص كاملة عند التأسيس. ٦. إذا زاد عدد الشركاء على عشرين ولم يعين في العقد مجلس مراقبة.

عناصر الإدارة Management Elements

عندما يذكر مصطلح الإدارة، فإننا نتذكر على الدوام أربعة عناصر أساسية هي:

١. **المنظمة**: تُعدّ المنظمة حجر الزاوية الذي يجمع عوامل الإنتاج (الأرض، والعمالة، ورأس المال) إذ إنها نظام اجتماعي يشمل جميع العلاقات الإنسانية الرسمية لمجموعة أفراد ضمن تنظيم معين، وهي الإطار الرسمي الذي يمارس من خلاله المدير مبادئ الإدارة وأسسها ووظائفها، وقد تم تعريف المنظمة بأنها «**مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في تحقيق هدف ما**» وفي تعريف آخر، فإن المنظمة هي «**مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معًا بطريقة منظمة لتحقيق هدف مشترك**» وتمثل المنظمة الجهاز الإداري المنوط به تحقيق أهداف معينة يؤديها للمجتمع، سواء أكانت هذه الأهداف عبارة عن خدمات مثل التعليم والصحة أم سلع مثل المواد الغذائية والمواد البترولية والحاسبات الآلية والبرامج المرتبطة بها.

٢. **الوظائف**: تتضمن أية منظمة عددًا من الوظائف التي تعكس إلى حد كبير الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذه الوظائف تشمل الوظائف الإدارية، أو التنفيذية، أو المساعدة، حيث تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتعدّ الوظائف الإدارية مهمة جدًّا بالنسبة إلى أداء أي منظمة، ويسمى الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، المديرين.

٣. المهام أو العمليات: تمثل المهام حركة النشاط ومسار العمليات وخطوط الإنتاج في أية منظمة، حيث يتم من خلال هذه المهام المنوطة بالوظائف العمل على تحقيق أهداف المنظمة، ولما كان المديرون الذين يشغلون الوظائف الإدارية يمثلون حجر الأساس في أداء أية منظمة، فإن المهام التي يؤديها هؤلاء المديرون يطلق عليها العملية الإدارية أو وظائف الإدارة.

٤. الموارد: لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فلا بد أن تتاح لها الموارد، وهذه الموارد يمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسة هي: الموارد البشرية وتشمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف المنظمة، والموارد المادية وتتمثل في الميزانيات ومصادر الدخل والتمويل، والموارد المتعلقة بالمعلومات التي يترتب على أساسها اتخاذ قرارات المنظمة في جميع عناصر العملية الإدارية.

الشكل رقم (٤-١) عناصر الإدارة



هذه العناصر تتشكل في منظومة أو نظام يتفاعل مع مكوناته وعناصره، ويتناسق، ويتكامل من إجل تحقيق الأهداف المحددة لهذه المنظومة، وتتسم بأنها منظومة مفتوحة تتأثر بالبيئة المحيطة، وتأثر بها، وتتفاعل معها، فهي بذلك ليست منعزلة عن متغيرات البيئة وخصائص المجتمع ومتطلبات السوق، ومن هنا يأتي دور الإدارة للتجاوب مع هذه المتغيرات وقيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها.

وظائف الإدارة Management Functions

وظائف الإدارة أو ما نطلق عليه أحياناً العملية الإدارية هي النشاط الرئيس الذي يقود وينسق ما بين عناصر الإدارة الأخرى، وهذه الوظائف شهدت جدلاً كبيرًا بين علماء الإدارة لتحديد عناصرها وبيان مهامها، وزخرت كتب علماء الإدارة بالشرح والإيضاح لهذه العمليات وكيفية تنفيذها، وتم استنباط كثير من تلك الوظائف والمهام من ممارسات المصانع والشركات والمنظمات على مر العصور، ولم يقتصر ذلك على الشركات الحديثة، بل ترجع تلك الوظائف إلى العصور القديمة في الحضارة الإنسانية المتعددة مرورًا بالحضارة الإسلامية التي تزخر في تطبيقات الإدارة، فسيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين من بعده عكست كثيرًا من المهام كالتخطيط، والتنظيم، والقيادة في مسيرة بناء الدولة الإسلامية وتوسع أرجائها وإدارة مقدراتها ورعاية أفرادها.

ويعزى الطرح العلمي المؤطر لوظائف الإدارة إلى مساهمات عالم الإدارة الشهير هنري فايول عام ١٨٨٨م، حيث أوضح في بيانه للمبادئ الأربعة عشر عددًا من وظائف الإدارة الأساسية التي اشتهرت فيما بعد باسم وظائف الإدارة الخمسة التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة، ثم تلاحقت المساهمات من علماء الإدارة الآخرين ليستقر الإجماع في تلك الكتابات على أربع وظائف أساسية هي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وقد أخذ الباحثون في تفصيل تلك الوظائف وتفريعها لتصل عند عالم الإدارة لوثر جوليك Luther Gulick التي نشرها عام ١٩٣٧م إلى سبعة عناصر اختصرها في عبارة شهيرة هي (POSDCORB) وتتضمن:

الشكل رقم (٥-١) وظائف الإدارة



١. التخطيط Planning
٢. التنظيم Organizing
٣. التوظيف Staffing
٤. التوجيه Directing
٥. التنسيق Co–Ordinating
٦. كتابة التقرير Reporting
٧. الميزانية Budgeting

وتُعدّ من أشهر الدراسات شيوعًا في تحديد وظائف المدير تلك التي أجراها هنري مينتزبرغ (Henry Mintzberg) في أوائل سبعينات القرن العشرين (١٩٧٣م) وذلك بافتراض أن طبيعة العمل الإداري لم يتغير جوهرها وأساسها، وما يحدث من تطور فإنه تغير قليل تفرضه البيئات المتغيرة عبر الأزمان، وقد حدد مينتزبرغ عشر مهام مشتركة بين جميع المديرين، قُسمت تلك الوظائف العشرة إلى ثلاث مجموعات: وظائف العلاقات

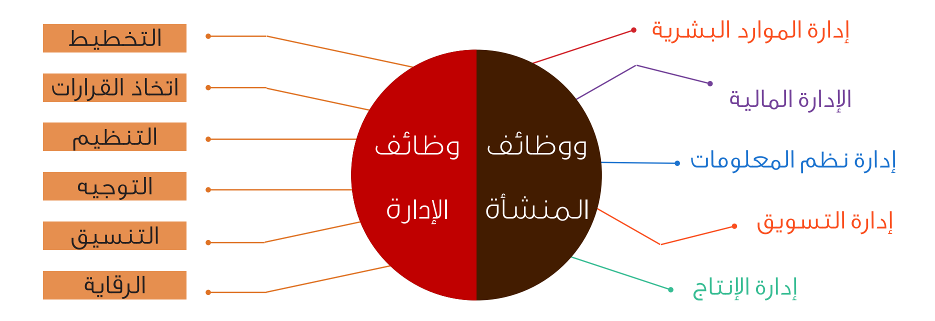
بين الأشخاص، ووظائف المعلوماتية، ووظائف اتخاذ القرار، وهذه الوظائف هي :

١. **ممثل للمنظمة.**
٢. **قائد.**
٣. **حلقة الاتصال.**
٤. **مراقب.**
٥. **ناشر للمعلومات.**
٦. **متحدث رسمي.**
٧. **ريادي.**
٨. **معالج للاختلالات.**
٩. **موظف للمصادر.**
١٠. **مفاوض.**

وخلاصة القول: إن الوظائف والمهام الإدارية تسير في المنظمة بشكل منتظم وتبني بعضها على بعض لتشكل نسيجًا متكاملًا ومتناسقًا يقودها نحو تحقيق الأهداف، وإنها مجموعة من العمليات Processes لها مدخلات، ثم تحولات، ثم مخرجات وفق نظام بشري اجتماعي متأثرًا بالبيئة ومستنيرًا بالتغذية الراجعة، وقد أكد الباحثون أن هذه الوظائف والمهام على الرغم من تدرجها المنطقي والتسلسلي إلا أنها لا يلزم أن تبدأ بهذا الترتيب؛ أي إنها تبدأ بالتخطيط، ثم يليه التنظيم، ثم التوظيف بل تتسم بالتداخل، ويخضع ترتيبها إلى طبيعة ومتطلبات الموقف الإداري، وإن عناصر العملية الإدارية متعددة ومتنوعة، وقد قسمها الباحثون إلى صنفين أساسيين هما: وظائف الإدارة أو ما يسمى وظائف المدير والصنف الآخر هو وظائف المنشأة أو ما يسمى وظائف المنظمة، وتبعًا لذلك فإننا سوف نستعرض في هذا الكتاب هذين الصنفين، إذ تشمل وظائف الإدارة: التخطيط، واتخاذ القرارات، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه الذي سنفصله في فصول هي: القيادة، والدافعية، والاتصالات الإدارية، وأخيرًا الرقابة.

أما وظائف المنشأة، فتشمل: إدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة نظم المعلومات، والإدارة المالية.

الشكل رقم (٦-١) وظائف الإدارة ووظائف المنشأة



مصطلحات

الكلمة	الترجمة
الإدارة	Management
أهداف الإدارة	Management Objectives
علم الإدارة	Management Science
وظائف الإدارة	Management Functions
التخطيط	Planning
التنظيم	Organizing
التوجيه	Directing
التنسيق	Coordinating
إدارة أعمال	Business Administration
إدارة عامة	Public Administration

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولًا: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل.

١. ( ) تنقسم الشركات إلى شكلين رئيسين هما: شركات الأشخاص، وشركات الأموال.

٢. ( ) الإدارة علم، وليست فنًّا.

٣. ( ) هنري فايول أول من حدد عناصر الإدارة بأربع عشرة وظيفة.

٤. ( ) الفعالية هي عمل الشيء الصحيح، بينما الكفاية هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

٥. ( ) إدارة المنظمات غير الهادفة للربح تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوافر في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها إلى بعض الفئات، ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

٦. ( ) إدارة الأعمال متخصصة في الإدارة الحكومية، ومجالها هو القطاع العام.

٧. ( ) عناصر الإدارة هي التخطيط والوظائف والموارد والمنظمة.

٨. ( ) وظائف المنشأة تشمل: إدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، والقيادة، وإدارة نظم المعلومات.

٩. ( ) تعمل إدارة الأعمال في أجواء احتكارية لتقديم خدماتها، إذ تضطلع كل منظمة خاصة بنطاقها ومجال نشاطها.

١٠. ( ) صنف العالمان روبنز وكولتر المهارات الأساسية للمدير إلى: مهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات إدراكية.

ثانيًا: أسئلة تحليلية:

١. تمثل الإدارة عنصرًا مهمًّا في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، اذكر أهم النقاط التي يمكن التدليل بها على هذه الأهمية؟

٢. ما هو التعريف الذي تراه مناسبًا لمفهوم (الإدارة)؟ وما هي أبرز العناصر التي يتضمنها هذا التعريف؟

٣. يذهب بعضهم إلى القول: إن الإدارة علم في حين يذهب بعضهم الآخر إلى القول: إنها فن؟ أي من وجهة النظر تميل إليها؟ وكيف تدعم وجهة نظرك هذه؟

٤. يوجد في المملكة العربية السعودية عدد من الهيئات والمنظمات غير الهادفة للربح مثل الجمعيات الخيرية والجمعيات العلمية – اضرب أمثلة على هذه الهيئات، وبيّن هدف كل منها.

٥. ما هي أبرز عناصر الإدارة؟ وما المقصود بالمنظمة؟

٦. ناقش أوجه الاختلاف والاتفاق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، مع ذكر الأمثلة التطبيقية على ذلك.

٧. تحدث عن المستويات الإدارية الثلاثة، وما هو دور المدير في كل مستوى؟

٨. تحدث بالتفصيل عن المعارف الرئيسة التي يلزم المدير أن يلم بها لأداء مهامه الإدارية.

٩. وضح المقصود بوظائف الإدارة ووظائف المنشأة.

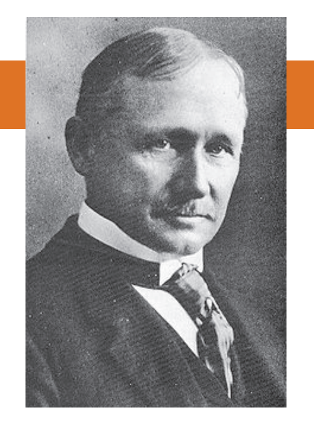
١٠. هناك عدة شروط لكي نصف النشاط بأنه مشروع أعمال (مشروع تجاري)، ما هذه الشروط؟

ثالثًا: نشاط جماعي.

صنف الكيانات الآتية وفق الجدول الموضح أدناها:

رابطة العالم الإسلامي، أسواق بندة، البنك الأهلي الوطني، نادي الهلال، المنظمة الدولية لحقوق الإنسان، شركة سابك، الغرف التجارية الصناعية، جامعة الملك خالد بأبها، وزارة الصحة، هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، شركة عبداللطيف جميل المحدودة، قناة المجد الفضائية، شركة المراعي، نتفليكس، جمعية ريادة الأعمال، مسك، يوتيوب، جريدة الاقتصادية، منظمة الصحة العالمية، النيابة العامة، شركة أسمنت اليمامة، جمعية الأطفال المعاقين، البنك الاسلامي للتنمية، كريم.

قطاع خاص	منظمات غير هادفة للربح	منظمات دولية	قطاع عام



علماء الإدارة

فريدريك تايلور

فريديرك تايلور من رجال الفكر الإداري، ويُعدّ من مؤسسي الإدارة العلمية، وقد عرف الإدارة بأنها «المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف» ولقد عرفت أفكار فريدريك تايلور من خلال كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) الذي نشر في عام ١٩١١م والذي تضمن دراساته التجريبية للحركة والزمن بوصفهما حجر الزاوية في الإدارة العلمية؛ لأنها تؤدي إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للقوى البشرية والموارد المادية، كذلك أثبت فريدريك في هذا الكتاب أن الخسارة الكبيرة التي منيت بها البلاد على المستوى القومي في عهده ترجع إلى جميع الأعمال اليومية تقريبًا، وإن هذا التناقص يعود إلى الافتقار إلى الإدارة المنظمة، وليس إلى عدم توافر الرجال؛ لهذا فإنه يرى أن الإدارة العلمية تستطيع أن تؤدي دورًا مهمًا في معالجة العجز في الكفاية الإنتاجية، وأن هذه يمكن أن تقوم على أساس من القواعد والمبادئ والقوانين التي تحدد العلاقات بين الأشخاص والأشياء، وأنه متى اكتشفت هذه الأسس التي يخضع لها العمل الإداري، فإنه يمكن تطبيقها في جميع مجالات النشاط البشري.

كذلك، فقد طالب فريدريك تايلور بأربعة أمور لو عمل المديرون على الأخذ بها لأتت لهم بأحسن الثمار، وهي كما يأتي:

- استبدال العمل البدائي المرتجل بآخر يقوم على الأسلوب العلمي القائم على التجربة والتحليل.
- الاستعانة بالتدريب العلمي واختيار العمال على أساس سليم ما يؤدي إلى تنمية النشاط وإتقانه.
- العمل على تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال؛ لكي ينجز العمل وفقًا للطريقة العلمية.
- ضرورة تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية التخطيط وتنظيم العمال، ويتحمل العمال مسؤولية التنفيذ مع تقرير الحوافز الملائمة التي تدفعهم إلى إتقان عملهم.

ومع أن فريدريك تايلور لم يعلن عن المبادئ التي استنبطها والمطالب التي نادى بها إلا في عام ١٩١١م فإن حركة الكفاية الإنتاجية التي بدأها قبل ذلك بسنين أثارت كثيرًا من الجدل بين المفكرين في بلده، وعارضها العمال ممثلة في نقاباتهم، معتبرين أن ما أبداه من أفكار تلغي أهمية العامل وخبرته، حيث يقلل الأسلوب العلمي من هذه الأهمية، وتلغي شخصية العامل، وتجعله كالآلة سواء بسواء.

ولم تمر سنوات قليلة حتى اعترف الجميع بفضل فريدريك تايلور على الإدارة، ولقد طبقت آراؤه في كثيرمن المنشآت في ذلك العهد، وأسفر تطبيقها عن نجاح كبير ومشهود.

حالة دراسية Case Study

مخبز القرموشي للمعجنات

قام إسماعيل الفران بتأسيس مخبز بمدينة مكة المكرمة في حي العتيبية عام ٢٠١٨م لتصنيع أنواع الخبز المختلفة (كالبر، والفرنسي، والشامي، والصامولي) مستفيدًا من شهرة القرموشي بوصفها عائلة متخصصة في الأكلات الشعبية، وقد ابتدأ العمل بالاستعانة بأربعة عمال من جنسيات آسيوية من شبه القارة الهندية، وآلتين للعجن، وفرن واحد يعمل بالغاز، وقد حقق المخبز معدلات ربحية جيدة، حيث بلغت نحو ٢٥٪ في السنتين الأوليين ما شجع صاحبه على التفكير في توسيع الطاقة الإنتاجية للمخبز بإضافة خط إنتاجي آخر يختص بتقديم تشكيلة مختلفة كالبيتزا والكعكة والحلويات الشرقية، مستعينًا في تحقيق ذلك بكل من طباخ من الشام يُشهد له بالكفاءة في صناعة هذه الأنواع وفرن جديد يعمل بالكهرباء لهذا الغرض، وقد حظيت المعجنات بقبول ملحوظ من المستهلكين، حتى إنها حققت وحدها معدلاً ربحيًّا يصل إلى نحو ٤٠٪، ومن ثم مع بداية عام ٢٠٢٠م اتخذ إسماعيل الفران قرارًا بإلغاء قسم إنتاج الخبز، وتوجيه العمالة وماكيناته لقسم الحلويات؛ أملًا في زيادة معدلات العائد إلى ٥٠ أو ٦٠٪، وعندئذ قام الفران بتغيير لافتة المحل وقصرها على الاسم الجديد، وهو (حلويات القرموشي. من الفرن إلى المائدة)، وقد ترتب على هذا القرار المفاجئ اللجوء إلى البنك للاقتراض لتمويل الآتي:

- **فرن كهربائي آخر ذو إمكانيات أفضل.**
- **عجّان كهربائي.**
- **ثلاث سيارات صغيرة مجهزة لتوصيل الطلبات للمنازل.**

وبالفعل استطاع الحصول على القرض من البنك، واستمر الإنتاج، وبعد بضعة أشهر من هذا التغير شعر بالندم على قراره، حيث لاحظ أن معدلات العائد المحققة لم تصل إلى ٤٠٪ كما كانت توقعاته، بل على العكس قد تراجعت بعض الشيء على الرغم من حرصه على رفع أسعار بيع بعض أنواع المنتجات ذات معدل الطلب المرتفع.

وهو الآن يشعر بحيرة، ويفكر جديًا في عرض مخبزه للتقبيل؛ حتى يتمكن من سداد باقي أقساط القرض.



أسئلة الحالة :

س١: بوصفك مدير المستقبل ما رأيك في أسلوب تفكير صاحب المخبز؟ هل يقوم بتصفية نشاطه أم يُبقي عليه ولماذا؟

س٢: حاول تحديد مشكلة الحالة بقدر من الموضوعية والدقة.

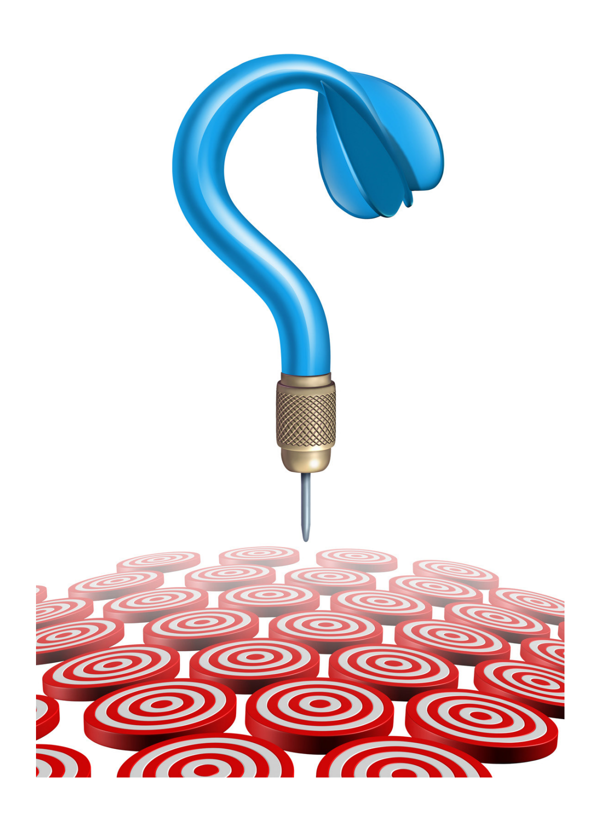


للمساعدة :

قم بمناقشة وتحليل العناصر الموضحة مع زملائك وتحت إشراف أستاذ المادة:

- حجم العمالة الحالية.
- مدى حالة السوق الاستهلاكي والمنافسة.
- الطاقة الإنتاجية للمخبز.
- طريقة التوزيع المناسبة.
- مدى الحاجة للتوسع والتنويع في المنتجات.

س٣: ما هي مقترحاتك العلاجية القصيرة والطويلة الأجل التي يمكن أن تنقذ المخبز من تصفيته؟



الفصل الثاني

التطور التاريخي للفكر الإداري

Historical Development of Management

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. الربط بين الفكر القديم والحديث للإدارة.

٢. معرفة مدارس الإدارة المختلفة.

٣. التفريق بين مدارس الفكر الإداري.

٤. معرفة خصائص كل مدرسة وعيوبها.

محتويات الفصل

- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية).
- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- المدرسة التجريبية.
- مدرسة النظم الاجتماعية.
- المدرسة المعاصرة في الإدارة.

استهلال

دهن الدجاج

كان هناك أب يسعى إلى كسب قوت عيشه وإطعام أسرته، فسمع هذا الأب عن جزيرة مليئة بالألماس، فقرر الذهاب إليها، وترك الأب مؤونة تكفي أسرته لمدة عام واحد.

وبعد أسابيع من السفر عبر البحار، تمكن الأب أخيرًا من العثور على الجزيرة، وعندما رأى الألماس، شعر ببهجة شديدة، وبدأ يجمع الجواهر التي كانت ملقاة على الأرض مثل الحجارة، وقبل أن يعود إلى أسرته بثروته الجديدة، قرر أن يحتفي بنفسه بوجبة في أفخم فندق في الجزيرة.

بعد أن التهم الأب وجبته، أخرج إحدى ماساته، وأعطاها النادل ثمنًا للغداء، فرفض النادل الماسة بوصفها ثمنًا للوجبة، وأبدى تعجبه! وسأل الأب عما يفعله هنا في هذه الجزيرة، فشرح له أن الألماس ليست له أي قيمة في هذه الجزيرة، وأن الشيء الذي له قيمة لديهم فعلًا هو دهن الدجاج، فسأله النادل إن كان لديه أي دهن؛ لأنه السلعة الأعلى قيمة في الجزيرة، ومن دون شك لم يكن لدى الأب أي شيء يدفع به فاتورة الطعام، ومن ثم اضطر إلى البدء في العمل لدى الفندق؛ لكي يدفع دينه، وألقى الرجل ما لديه من ألماس، وبدأ العمل في المطبخ، وبعد عدة أشهر، لاحظ مديرو الفندق كفاءته وقدرته على العمل الشاق، وقاموا بترقيته، وبعد عام تقريبًا، كان الأب قد دفع دينه، وتمكن من ادخار ما يكفي من دهن الدجاج؛ لكي يصبح ثريًّا جدًّا، ومن ثم عاد إلى بيته ليبقى في صحبة أسرته.

وعندما علمت أسرته بمقدمه خرجوا لمقابلته في الميناء، ولكنهم شعروا فورًا برائحة غريبة، لدرجة أنهم اضطروا إلى إغلاق أنوفهم، ففتح الأب الحقيبة، وأخرج منها ما لديه من دهن الدجاج، وقال لزوجته: انظري لقد أصبحنا أغنياء.



فأجابت زوجته مستنكرة: «هل أنت مجنون؟! بعد سنة كاملة كل ما تعود به هو دهن دجاج! أين الألماس؟ أنت سافرت من أجل العثور على الألماس، فهل نسيت ذلك؟».

هنا تذكر الرجل رسالته الأصلية، فأدخل يده عميقًا في حقيبته، وأخرج منها الألماسة الوحيدة الموجودة معه، التي لم تكن كافية إلا لدفع الديون المتراكمة على أسرته.

مقدمة Introduction

تطور مفهوم الإدارة مع تطور الحضارات الإنسانية عبر العصور، فالممارسة الإدارية كانت حاضرة في مختلف العصور السابقة، فالحضارة اليونانية والرومانية القديمة والحضارة الفرعونية والحضارة الصينية كلها تسجل بوضوح ممارسة الإدارة في الإنتاج المتقن والتنظيم البشري والتقدم العسكري والتبادل التجاري للسلع والخدمات، وكان للحضارة الإسلامية حظ كبير في تطوير الممارسات الإدارية، إذ تزخر سيرة المصطفى صلى الله عليه وسلم بالمواقف القيادية المثالية، والتخطيط لمراحل الدعوة وأساليبها والتنظيم للمعارك والحروب، والتوجيه والقيادة للتعايش الأخوي بين المسلمين، وترسيخ معاني الرقابة الذاتية والبشرية للسلوك والتعاملات، وقد وثقت النصوص القرآنية الربانية الكريمة المبادئ الأساسية في البيع والشراء والتجارة وحقوق الآخرين والشراكة معهم والديون وتوثيقها والتعاملات المالية العادلة والأخرى المنهي عنها، ووثقت كثيرًا من التوجيهات القيادية والتحفيزية والتخطيط والتنظيم في شتى مجالات الحياة الفردية والجماعية، وتتواتر كثير من الأحاديث الموجهة إلى أخلاقيات التجارة، والمعاملات الإنسانية بين الأفراد، والعمل وكسب الرزق والتجارة، وسن الإسلام ركنًا من أركانه للتعامل مع حقوق المال وتوزيع الدخل وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال الركن الثالث (الزكاة) وشهدت بعد ذلك سيرة الخلفاء الراشدين ازدهارًا كبيرًا لتطبيقات الإدارة المختلفة مثل إنشاء الدواوين، وتنظيم التجارة، وتحقيق الفتوحات، وإرساء قواعد الأمن والرخاء للمجتمعات الخاضعة للدولة الإسلامية.

أما في الأدبيات الغربية المعاصرة، فإن مفهوم الإدارة الحديث بدأ يتجسد بوصفه ممارسة تزامنًا مع الثورة الصناعية، حين بدأت المؤسسات والشركات الكبيرة في الظهور في أواخر القرن التاسع عشر، ومع التطور الحاصل في ذلك الوقت، الذي بالتأكيد طال تلك المؤسسات والشركات، وخاصة مع توسعها في أوائل القرن العشرين، صارت أفعال وممارسات الإدارة من أكثر الممارسات أهمية، ليس فقط في مجال المال والأعمال، بل إن أهميتها تخطت تلك المجالات إلى غيرها من المجالات، حتى أصبحت الإدارة في عصرنا هذا شرطًا أساسيًا يضمن توافره تحقيق النجاح المنشود لأي مجال أو نشاط.

وإن علم الإدارة تشكل بناء على خليط من العلوم الأخرى التي كانت جذورًا أساسية لمبادئ علم الإدارة، ولعل أبرزها علم الاجتماع، وعلم الاقتصاد، وعلم النفس، وعلم الهندسة والرياضيات، إذ اكتسبت الإدارة جانب العلم باستخدام جذور تلك العلوم لتطور نظرياتها ونماذجها الإدارية التي ساهمت وتساهم في نمو وتقدم الأفراد والمجتمعات والدول والشركات، وإن تطور الفكر الإداري تم بطرق تراكمية عبر التاريخ بمساهمات جمعية للعديد من الحضارات والبيئات المختلفة من جهة وللعديد من الكتّاب والباحثين من جهة أخرى، فنتج عن ذلك كله أطروحات ونظريات ارتقت بالفكر الإداري وتطبيقات الإدارة.

وإجمالًا، فإننا سنستعرض تطور الفكر الإداري في العصر الحديث عبر خمس مدارس رئيسة، حيث ركزت كل مدرسة من هذه المدارس من خلال روادها على مجموعة من القيم التي تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى، وهذه المدارس الخمس تتمثل في المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)، ومدرسة العلاقات

الإنسانية، والمدرسة التجريبية، ومدرسة النظم الاجتماعية، والمدرسة المعاصرة، وسوف نستعرض الأطروحات الفكرية لكل مدرسة وما أضافته للفكر الإداري وما واجهته من انتقادات.

وقبل البدء في محاولة فهم هذه المدارس والنظريات، فإننا نشير إلى أنه حتى الآن لا توجد نظرية واحدة مجمع على دقتها في تناولها لمفهوم الإدارة، وما يتعلق بهذا المفهوم من مدلولات ومعانٍ، وقد أكد ذلك الباحث الشهير في علم الإدارة هارولد كونتز Harold Koontz حيث قال: «إن التعامل مع كل تلك النظريات والمناهج التي تناولت مفهوم الإدارة سواء الدقيق منها أو غير المنطقي أشبه بما يكون تِيهًا في غابةٍ مليئةٍ بالأدغال».

المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

ظهرت المدرسة التقليدية أواخر القرن التاسع عشر، وجمعت تحت مظلتها نظريات فكرية عدة تُعدّ بداية التأسيس لعلم الإدارة، وتاريخًا لأهم علمائها الأوائل، ومجالًا لطرح ونشر أولى نظريات الفكر الإداري، وبرزت في هذا السياق ثلاث نظريات أو مدارس فرعية شهيرة هي: النظرية البيروقراطية، ونظرية الإدارة العلمية، ونظرية شمولية الإدارة.


ماكس ويبر

١. **النظرية البيروقراطية**: تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني الشهير ماكس فيبر (Max Weber) الذي كان مهتمًا بدراسة المنظمات الحكومية الكبرى وإدارة الجيوش، إضافة إلى اهتماماته ومساهماته المؤثرة في علم السياسة والاقتصاد، وقد استحدث ماكس فيبر مفهوم البيروقراطية التي تعني (حكم المكتب) بوصفه ممارسة مثالية ونموذجية للإدارة العامة والحكومة والأعمال، وقام بدراسة الهياكل الإدارية، وقسم السلطة الإدارية إلى ثلاثة أقسام هي: السلطة الملهمة (البطولية) التي يستمدها القائد من سماته الشخصية، والسلطة التقليدية التي يستمدها من الموروث أو التقاليد أو موقعه في التنظيم، والسلطة القانونية التي يستمدها من شرعية الوظيفة أو المنصب، وقد أحدثت أطروحات ماكس فيبر جدلًا كبيرًا بين المفكرين والعلماء في مختلف أطيافهم بين مؤيد ومعارض حتى يومنا هذا، ولم تكن النظرة السلبية للبيروقراطية السائدة الآن – التي تعبر عن الروتين وتعقيد الإجراءات – هي المقصودة بأطروحات ماكس فيبر آنذاك، بل هدفت إلى تقسيم العمل وتنظيمه بما يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، إذ دعت البيرقراطية وفق أطروحات ماكس فيبر إلى ما يلي:

- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
- بناء الهياكل الهرمية التي تحدد السلطات والصلاحيات والاتصال من الأعلى إلى الأسفل.
- قصر العلاقات بين العاملين بأن تكون موضوعية فقط، وليست شخصية.
- اختيار الموظفين على أساس المعرفة والقدرة والكفاءة.
- الاعتماد على القواعد والإجراءات واللوائح الموضحة للعمل.


هنري فايول

٢. **نظرية شمولية الإدارة**: أو ما يطلق عليها أحيانًا الإدارة الشاملة؛ نظرًا لشمولية الأدوار والمهام التي طرحها مؤسس هذه النظرية المفكر الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol) التي نشرها في كتابه عام ١٩١٦م بعد تقاعده من عمله في إحدى شركات تعدين الفحم، ليطلق عليه الإداريون بعد ذلك لقب (أبو الإدارة الحديثة) وتُعدّ نظرية الإدارة الشاملة واحدة من أقدم المناهج التي تناولت مفهوم الإدارة وأكثرها شيوعًا في عالم الأعمال، وقد ظلت مبادئها تطبق حتى وقتنا الحالي في كثير من المؤسسات والشركات، وكان مفاد هذه النظرية يشير إلى أن الإدارة عبارة عن مجموعة من الإجراءات

العقلانية والمنطقية التي تستند إلى مبادئ واحدة ما يعني صلاحية تلك المبادئ وملاءمتها لإدارة جميع الشركات والمؤسسات، حيث لا توجد فروق جوهرية بين إدارة الشركات الكبيرة والصغيرة، وإدارة الشركات العامة والخاصة وفقًا لهذ المنهج، وقد قام فايول بتحديد المبادئ الأربعة عشر للإدارة الشاملة التي من خلالها يتسنى لأي مدير القيام بمهامه وواجباته، وبيّن فايول أن الإدارة عملية تتكون من خمسة عناصر تمثل وظائف الإدارة هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة.


فريدريك تايلور

٣. **نظرية الإدارة العلمية**: تنسب هذه النظرية للعالم الأمريكي فريديرك تايلور (Frederick Taylor) الذي نشر مبادئها في كتابه عام ١٩١١م، ووصف كيفية تحسين الإنتاجية بشكل كبير من خلال تطبيق المنهج العلمي للإدارة؛ لذا فقد أطلق عليه (أبو الإدارة العلمية)، وقد عاصر تايلور زمن هنري فايول، ويلتقي معه في المبادئ نفسها التي ترى أنه ينبغي للشركات والمؤسسات دراسة المهام الموكلة إليها بدقة من أجل إعداد إجراءات سليمة ودقيقة لتنفيذ تلك المهام، وقد منحته خبراته المتنوعة فرصًا عدة لتكوين رؤية ثاقبة من خلال التعرف إلى المشكلات والمعوقات التي تواجه العمال، وساعدته تلك الخبرات على استكشاف الكثير من الإمكانات التي يمكن استغلالها في تحسين ورفع كفاءة الإدارة، ويشتهر تايلور بـ (دراسات الوقت والحركة) التي هدفت إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، وذلك عن طريق التخلص من الحركات غير اللازمة التي يتطلبها أداء العمل، ومن ثم تحديد وقت نموذجي لإنجاز كل عمل.

وعلى الرغم من مساهمات المدرسة التقليدية الكبيرة في تأصيل علم الإدارة ووضعها للعديد من الأسس والمبادئ التي سارت عليها مناهج الإدارة بعد ذلك، إلا أنها واجهت انتقادات كبيرة وجدلًا واسعًا منذ ظهورها وحتى يومنا، وقد تلخصت هذه الانتقادات الأساسية فيما يلي:

- الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل واعتبار الإنسان كآلة.
- إغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين.
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال الحاجات ودوافع الإنسان الأخرى.
- الالتزام الصارم بالأنظمة والإجراءات والقوانين يدفع العاملين إلى الجمود وعدم الابتكار ومقاومة التغيير.

مدرسة العلاقات الإنسانية

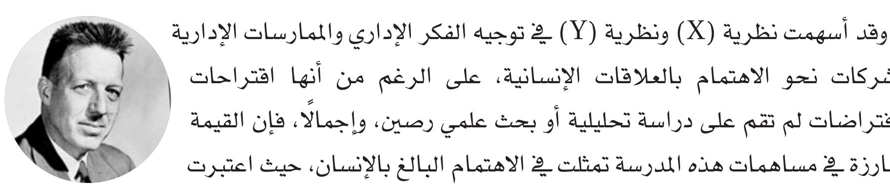
نتيجة لما واجهته المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) من انتقادات كبيرة واعتراضات واسعة، خاصة لأطروحات فردريك تايلور، فقد ظهرت مدرسة جديدة تمثل المرحلة الثانية من تطور الفكر الإداري، إذ إنه بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٥م أخذت أصوات كثيرة تنادي بأن العامل هو إنسان له شخصيته وحاجاته ودوافعه، فهو ليس أداة من أدوات العمل، وأن كثيرًا من إشكاليات الإنتاجيه والعمل لا يقتصر علاجها بالحلول الفنية، وهذه المدرسة أطلق عليها مدرسة العلاقات الإنسانية، وكان من بين الأسماء البارزة التي أسهمت في ظهور هذه المدرسة ونموها كل من ماري فوليت Follett Mary وإلتون مايو Elton Mayo وشستر برنارد Barnard Chester وهربرت سايمون Herbert Simon، وعلى الرغم من أن هؤلاء الباحثين يختلفون فيما بينهم فيما يتصل بنظرتهم نحو الأسلوب الأمثل في الإدارة، إلا أنهم جميعًا يشتركون في نقد المدرسة التقليدية للإدارة وعلى وجه الخصوص النظرية التي قدمها تايلور والتعديلات التي دخلت عليها.

إلتون مايو

شستر برنارد

وتدعو مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الاهتمام بالعامل على أنه كائن اجتماعي لا يجب أن يُنظر إليه على أنه فقط أداة تستخدم في عملية الإنتاج، وإنما هو إنسان تتحكم فيه عوامل متنوعة ومختلفة، وإن له طموحات ورغبات وتطلعات متنوعة تؤثر في إنتاجيته، وأكدت هذه المدرسة على كيفية التنسيق بين جهود الأفراد لإيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون من أجل الحصول على النتائج المثالية، ومن أبرز علماء هذه المدرسة إلتون مايو (Elton Mayo) الذي أجرى هو وزملاؤه دراسات مصنع هاوثورن (Hawthorne Studies) في شركة وسترن إلكتريك (Western Electric) الأمريكية لمدة خمس سنوات منذ عام ١٩٢٧م حتى عام ١٩٣٢م، وكان الهدف الأساسي لهذه الدراسات هو معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال، وقد أثبتت تلك الدراسات أنه لا بد أن يُنظر إلى العامل على أنه إنسان يستمد تصرفاته من جماعة العمل، وكل ما يسعى إليه هذا العامل بوصفه مكافأة للعطاء والإنتاج، هو أن يشعر بذاته في داخل المجموعة، وأن تصرفاته وأنماط سلوكه تتأثر دائمًا بقرارات هذه المجموعة.

وقد ظهرت من جراء الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل قيم جديدة في العمل تسعى إلى تمكين حرية العاملين، وتنتقد بشدة أطروحات المدرسة التقليدية، ومن ذلك مساهمات دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) التي نشرها في كتابه عام ١٩٦٠م، وأطلق عليها نظرية (X) ونظرية (Y)، فقد أوضح ماكجريجور(McGregor) أن المدرسة التقليدية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية للعامل تقوم على أساس ما يطلق عليه اسم النظرية التشاؤمية (X) في حين أن هناك نظرة أخرى يطلق عليها اسم النظرية التفاؤلية (Y) وهي التي تنادي بها مدرسة العلاقات الإنسانية، وسوف نستعرض هذه النظرية بالتفصيل في فصل الدافعية.



دوجلاس ماكجريجور

وقد أسهمت نظرية (X) ونظرية (Y) في توجيه الفكر الإداري والممارسات الإدارية للشركات نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، على الرغم من أنها اقتراحات وافتراضات لم تقم على دراسة تحليلية أو بحث علمي رصين، وإجمالًا، فإن القيمة البارزة في مساهمات هذه المدرسة تمثلت في الاهتمام البالغ بالإنسان، حيث اعتبرت العامل الإنسان أهم عناصر الإدارة جميعًا، وقد اهتمت هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام القائم بين المجموعة العاملة والحوافز والرضا الوظيفي.

ويمكن القول: إن مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية وأهدافها يمكن أن تتلخص فيما يلي:

- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسة المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- إن القيادة الإدارية مهمة في التأثير في سلوك الأفراد، فكلما كان الفرد أكثر رضًا، كان أكثر إنتاجًا.
- إن الإدارة الديمقراطية هي الأفضل لتحقيق الأهداف، وذلك بإشراك العاملين.
- إن الاتصالات الإدارية في المنظمة مهمة جدًّا لتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة.
- إن التنظيم الإداري علاقة اجتماعية إنسانية تربط بين مجموعات الأفراد.

وعلى الرغم من الإنجازات التي حققتها هذه المدرسة بالارتقاء وتمكين إنسانية العامل، إلا أنها تعرضت لانتقادات كبيرة تمثلت هذه الانتقادات فيما يلي:

- عدم استخدام الطريقة العلمية في البحث للوصول إلى النتائج التي طرحتها تجارب علماء هذه المدرسة.
- إنها لم تقدم نظرية شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، بل إن المدرسة ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة، وهو العنصر البشري.
- يعتقد علماء النفس والاجتماع أن النتائج لم تضف أفكارًا جديدة، وأن فائدة النتائج محدودة.
- يعتقد رجال الفكر في الإدارة أن النتائج لم تقدم حلولًا عملية يمكن للإدارة أن تطبقها للوصول إلى علاقات أفضل مع موظفيها.
- إنها أغفلت التنظيم الرسمي، ولم تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

المدرسة التجريبية

ظهرت المدرسة التجريبية للإدارة بوصفها تطويرًا للفكر الإداري بعد الانتقادات التي لحقت بالمدارس الأخرى، كالمدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، وتدعو هذه المدرسة إلى أن المبادئ الإدارية يمكن تعلمها من خلال التجربة والممارسة، أكثر من تعلمها من خلال النظريات المجردة، وأن تجارب الإدارة السابقة هي بمثابة الدليل الذي يمكن استخدامه للأعمال المستقبلية، ومن ثم تهتم هذه المدرسة بدراسة تجارب المديرين، سواءً أكانوا ناجحين أم فاشلين، وذلك من أجل الوصول إلى مبادئ وأسس إدارية، إذ تفترض هذه المدرسة أنه بدراسة تجارب المديرين السابقين في بيئة الإدارة، يمكن للدارسين والممارسين التعرف والإلمام بكيفية تطبيق أفضل الأساليب الإدارية الفعالة في المواقف المقاربة.

ووفقًا لرواد المدرسة التجريبية أمثال: إرنست ديل (Ernest Dale)، ووليام نيومان (William Newman)، وبيتر دراكر (Peter Drucker)، فإن الإدارة هي دراسة التجربة، وثانيًا: فإنه يمكن الاستفادة من الحالات والخبرات الإدارية عن طريق تعميمها للدارسين والممارسين، وثالثًا: فإنه يمكن أن نستنبط من نجاح الإدارة أو فشلها إرشادات ومبادئ إدارية مفيدة للمديرين في المواقف المستقبلية المشابهة؛ أي إن دراسات الحالة في الإدارة أثبتت فائدتها في تأهيل المديرين في المستقبل، ورابعًا: فإنه يجب أن يستند أي بحث نظري في الإدارة على الخبرة العملية.

وليام نيومان

تعتمد المدرسة التجريبية على نهج مراقبة الأشياء، ومن ثم، تعتمد هذه المدرسة بشكل كبير على السوابق المرتبطة بالحالات الإدارية التي يعالجها المديرون باعتبار أنه من المؤكد أن نتائج تلك التجارب سوف تساعد على التحقق من المبادئ الإدارية، ولأن هذا النهج يؤكد على دراسات الحالة للإدارة، فإنه يُعرف أيضًا باسم (منهج دراسة الحالة) إذ إنه من خلال تحليل الحالات، يمكن استنباط الأسس الإدارية العملية التي يمكن تطبيقها حاليًا ومستقبلًا، وتؤكد هذه المدرسة على (مهنية الإدارة) إذ يرى علماؤها أن الإدارة مهنة (Profession) وممارسة تطبيقية وفق أسس ومبادئ مستقلة مستنبطة من أداء مديري الشركات وتجاربهم، وأن الإدارة ترتكز على تحقيق الأهداف، وأنه على المديرين تبني وتطبيق تقنيات الإدارة الأكثر فعالية.


بيتر دركر

لقد حاول أنصار المدرسة التجريبية طرح عدد من المبادئ لإدارة المنظمات من بينها:

- تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد مهام لكل إدارة أو قسم.
- العمل على تضييق نطاق الإشراف، بحيث يتراوح عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ما بين خمسة، وثمانية أشخاص باستثناء الظروف الخاصة.
- التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية.

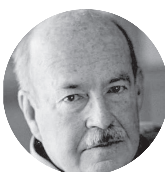
- ومع هذا الطرح المختلف عن المدارس السابقة، إلا أن المدرسة التجريبية واجهت انتقادات عدة من مفكري علماء الإدارة ومن رواد هذه المدرسة، إذ يرى المعارضون أن المنهج التجريبي لم يضف أطروحات محددة لعلم الإدارة، وذلك بسبب التعارض والتناقضات التي تعتري التجارب والخبرات الإدراية المختلفة، وإجمالاً فإن أبرز تلك الانتقادات ما يلي:
- تتوجه هذه المدرسة إلى دراسة التاريخ الماضي، في حين أن المدير يعيش في ظل ديناميكية متجددة ومتغيرة تجعل من التشابه التام بين الماضي والمستقبل أمرًا غير مؤكد.
- إن الإدارة ليست عبارة عن علم دقيق يعتمد على سوابق مثل القانون، إذ إن أحداث الماضي قد لا تتكرر نفسها تمامًا في الحاضر أو المستقبل.
- إن التقنيات التي تطورت لحل مشكلات الماضي ربما لا تكون مناسبة لحالات المستقبل.
- إن التعلم من خلال التجربة أمر مستهلك للوقت، ولن يكون لدى المديرين وقت للتعلم بهذه الطريقة.

مدرسة النظم الاجتماعية

امتدادًا لتطور الفكر الإداري للوصول إلى أفضل مبادئ للإدارة، فقد برزت مدرسة جديدة تقوم على أطروحات علماء الاجتماع، وتدعو إلى أن المنظمة ليست مجرد إجراءات عمل (المدرسة التقليدية) أو علاقات إنسانية (مدرسة العلاقات الإنسانية) وأنها ليست نظامًا مغلقًا على (العمل والإنسان) بل هي وحدة واحدة ونظام مفتوح يتفاعل بعلاقات متبادلة وتواصل نشط مع مجموعة من العناصر، ويتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة من أجل البقاء والاستمرارية.


فيلب سليزنك

وقد بنت هذه المدرسة أفكارها على أطروحات سليزنك (١٩٤٩م) P. Sleznick وبارسونز (١٩٥٦م) T. Parsons وانطلقت آراؤهم من النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها والمتبادلة التأثير، فهي كالكائن الحي الذي يسعى إلى النمو والبقاء في تفاعله مع البيئة الخارجية، وتنظر هذه المدرسة إلى الإدارة على أنها نظام اجتماعي ونظام للعلاقات الثقافية، فهي تجمع ما بين أطروحات تركز على النظام وأطروحات أخرى تركز على الجانب الاجتماعي والبيئي؛ ولذلك يرجع بعض الباحثين جانب النظام ليطلقوا على هذه المدرسة (مدرسة النظم) في حين يرى آخرون أن التفاعل الاجتماعي والاستجابة لمتغيرات البيئة هي أساسيات هذه المدرسة، ومن المبادئ التي تطرحها هذه المدرسة ما يلي:


تالكوت بارسونز

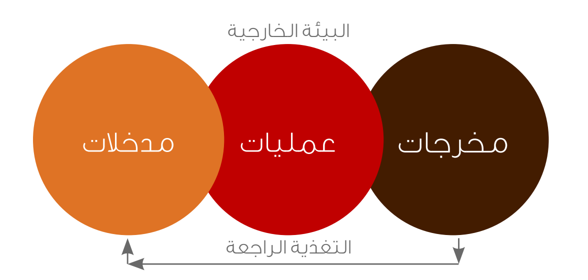
- إن النظام الإداري نظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به.
- إن الإدارة تفاعل تعاوني بين القوى والرغبات والتفكير لمجموعة من الناس.
- التأكيد على التعاون التكاملي بين أعضاء التنظيم.
- أهمية التنسيق بين أهداف المنظمة من جهة وتطلعات واحتياجات العاملين من جهة أخرى.
- إن الاتصالات هي الوسيلة لربط مكونات وأجزاء النظام الاجتماعي للعمل داخليًّا وصلة بالبيئة المحيطة به خارجيًّا.

ومن أبرز مساهمات هذه المدرسة أنها ترى أن المنظمة نظام مفتوح يتكون من العناصر الآتية:

- المدخلات (Inputs).
- تشمل جميع الإمكانيات والطاقات والموارد التي تحتاج إليها المنظمة من البيئة الخارجية، مثل المواد الخام، والعمالة، والتقنية، وكذلك السياسات، والتنظيمات.
- العمليات (Processes).
- هي مجموعة من الأنشطة المادية والمعنوية التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنظيم واستخدام للآلات والمعدات والأجهزة والأفراد من أجل تحويلها إلى سلع وخدمات.
- المخرجات (Outputs).
- تأتي هذه المرحلة نتيجة للعمليات، وما ينتج عنها من سلع وخدمات أو سياسات وسلوكات، وتشمل

إيصال السلع والخدمات التي تم تحويلها إلى المستهدف النهائي في البيئة الخارجية.

- التغذية الراجعة (Feedback).
- تعكس هذه المرحلة ردة فعل البيئة الخارجية لمخرجات المنظمة، سواء أكانت إيجابية أم سلبية لتوجه المنظمة في مدخلاتها مرة أخرى، وبذلك تكتمل دورة عمل المنظمة.
- البيئة الخارجية: هي المؤثرات الخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، وتؤثر في نشاطاتها.



الشكل رقم
(١ - ٢)
عناصر المنظمة

ومن خلال العناصر الأساسية من مدخلات وتحويلات ومخرجات وتغذية راجعة تواصل المنظمة دورتها بشكل تلقائي ومستمر ودون انقطاع، وتساعد المديرين على استيعاب طريقة سير المنظمة ومدى تأثرها واستجابتها للقوى الاجتماعية والاقتصادية والتقنية المحيطة بالمنظمة، وتؤكد هذه المدرسة على أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف، وأن الإدارة ليست مبادئ ثابتة تصلح لكل بيئة وكل موقف.

ومن هنا ظهر في الفكر الإداري توجهات وأفكار نظرية استمدت أصولها من نظرية النظم، مثل النظرية الظرفية أو الموقفية (The Contingency Theory) التي ترى أنه لا يوجد طريقة واحدة مثلى يمكن اتباعها في الإدارة تستخدم في مختلف المواقف والظروف، بل من المهم أن يتم مراعاة كل موقف في حينه للخروج بأساليب وطرق قد تصلح لظروف معينة، ولا تصلح لظروف أخرى، ففعالية الأساليب ومدى نجاحها تتوقف على الموقف نفسه، وما يكتنفه من ظروف متغيرة.

ويحسب لهذه المدرسة أنها مكنت المدير من رؤية عناصر الموقف المختلفة من محددات إدارية وفنية واجتماعية وبشرية بصورة أشمل مع إدراك مدى تفاعل هذه العناصر مع البيئة الخارجية للمنظمة ومدى تأثير ذلك في مسيرتها واستمرارها، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات الموجهة لها من كتّاب الإدارة، إذ يرى بعض الكتّاب أن أطروحات المدرسة هي أطروحات نظرية، وليست عملية يعتريها ما يلي:

إن المدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية، ولا يصنع القرارات، ولا يواجه الواقع من خلال التفكير في المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات في خضم العمليات العديدة التي تواجه المدير يوميًا.

- إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقدان المرونة وضعف الروح المعنوية والولاء لدى العاملين في المنظمة.
- تغفل هذه النظرية العوامل التقنية المرتبطة بالسلوك النفسي للعاملين.
- ومن أجل ذلك يرى المنتقدون أنه لا يمكن التعامل مع هذا المنهج بوصفه نموذجًا منظمًا يقدم حلولًا للمشكلات والتعقيدات التي تواجه إدارة المؤسسات أو الشركات الحديثة، ولكن يمكن اعتباره نهجًا إرشاديًّا وطريقة للتفكير والتعامل معه وفقًا لهذا المنظور فقط.

المدرسة المعاصرة في الإدارة

نتيجة للتطور الحضاري الكبير الذي يشهده العالم، فقد تطور الفكر الإداري الحديث ليؤكد أن دراسة الإدارة ترتكز على تداخل عدد من فروع المعرفة، إذ إن هناك مساهمات جليلة حدثت في علوم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والإحصاء والرياضيات والهندسة ترتبط مباشرة بالإدارة، وإن المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر في كل مجالات الحياة قد ألقت بظلالها على مكونات المنظمات الإدارية بشتى أبعادها، سواء أكانت هياكلها التنظيمية أم أساليبها أم تقنياتها، أم تلك المتعلقة بالمهارات والكفاءات المطلوبة أم حتى المتعلقة بالسلع والخدمات الجديدة التي يطلبها السوق، وقد برزت أطروحات حديثة عدة كونت في مجملها التوجهات المعاصرة لعلم الإدارة، وأثرت تأثيرًا مهمًا في تطبيقات وممارسات المنظمات العامة والخاصة على وجه التحديد، وتعددت أطروحات الباحثين في العصر الحديث لتظهر مناهج ونماذج إدارية عدة يصعب حصرها واستعراضها كلها؛ لذا فسوف نستعرض أبرز تلك المناهج المعاصرة التي أثرت في الفكر الإداري، وتشمل: النموذج الياباني في الإدارة، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الإدارة، وإدارة المعرفة، وريادة الأعمال، والإدارة الافتراضية.

أ. النموذج الياباني في الإدارة:

ويليام أوشي

نشأ النموذج الياباني للإدارة بوصفه نتاجًا للقيم الاجتماعية التي يعيشها المجتمع الياباني القائم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وطاعة أوامره من جانب، ومن جانب آخر العمل الجماعي ومشاركة القرار، ما ألقى ذلك بظلاله على ممارسات المنظمات بوصفها أسلوبًا إداريًا لإدارة الأعمال، ومن أبرز مساهمات النموذج الياباني في الإدارة أطروحات ويليام أوشي William Ouchi الذي طرح نظرية (Z) وسوف نتطرق إليها في فصل الدافعية، وتؤكد الإدارة اليابانية على مبادئ عدة وجدت صدى كبيرًا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتبنتها عدد من الشركات الأمريكية في فترة المنافسة المحمومة بين الشركات الأمريكية واليابانية، وتتلخص تلك المبادئ في التركيز على الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين، ما يعني عدم الاستغناء عنهم حتى في أصعب الظروف الوظيفية، وتدعو أيضًا إلى العمل بروح الفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية، والمكافأة والإنجاز الجماعي لا الفردي، وكذلك أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، ما يحدث انسجامًا وتوافقًا بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، ويحقق الرقابة الذاتية.

وامتدادًا لمساهمات الإدارة اليابانية ظهر نظام (كايزن) في الإدارة الذي يؤكد على التطوير المستمر لأداء جميع العاملين في المنظمة بداية من قمة الهرم الإداري وحتى قاعدة المنظمة بمن فيهم صغار الموظفين، وذلك من خلال الاستفادة من نجاحات الأفراد وتعزيزها والتعرف إلى إخفاقاتهم وطرق تلافيها، بما يساعد على إحداث تغييرات في أداء وفاعلية كل فرد في المنظمة على حدة، ويفترض هذا المنهج أن تراكم هذه التغييرات التي يقوم بها جميع العاملين في المنظمة على المدى الزمني الطويل يحدث تغييرًا جوهريًا في أداء المنظمة وتطورها ككل.

ماساكي إيماي

وتعني كلمة كايزن باليابانية (التحسين المستمر) وقد تبنت شركة تويوتا هذا النهج في (إجراء التغييرات) و(رصد النتائج)، ثم (التعديل)، واستبدال التخطيط المسبق على نطاق شامل وواسع بتجارب أصغر يمكن تعديلها بسرعة لتصبح أكثر ملاءمة للتحسينات الجديدة المقترحة، وكان أثر ذلك النجاح في تطبيق تويوتا لمنهج كايزن أن أقبلت المنظمات اليابانية والأمريكية والدولية للاستفادة من هذا المنهج الإداري الحديث، وتعدّ جذور منهج كايزن مستمدة من مبادئ التحسين والجودة في اليابان، ويبرز المستشار الياباني ماساكي إيماي (Masaaki Imai) بوصفه أحد الأسباب الرئيسة في اشتهار هذا المصطلح في عالم الإدارة.

ب. إدارة الجودة الشاملة.


إدواردز ديميج

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) (TQM) ثورة إدارية جديدة وتطويرًا فكريًا حديثًا للإدارة، وقد وجدت قبولًا واسعًا بين منظمات الأعمال الخاصة والعامة، وتدعو إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر في التطوير من أجل تحقيق النتائج المستديمة، والعمل الجماعي المتناسق، والمراجعة الدائمة، والاستجابة لمتطلبات العميل، فهي طريقة أو وسيلة شاملة للعمل ذات أمد بعيد تشجع العاملين على العمل ضمن فريق واحد يعمل على إيجاد قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين، ويُعدّ إدوارد ديمنج Edwards Deming الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة ومن أهم علمائها، وقد وجدت أفكار ديمنج قبولًا كبيرًا في اليابان، وساهمت الجودة الشاملة في تطور الصناعات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبحت أدواتها تستخدم بصورة كبيرة وجادة في كل الصناعات ما حقق لليابان تميزًا كبيرًا في صناعاتها بوّأها مكانة تنافسية عالية بين الدول الصناعية، وبناء عليه، فقد قامت اليابان بتكريم ديمنج بأعلى الأوسمة، واستحدثت جائزة للجودة باسمه، وانهالت عليه طلبات الشركات الأمريكية للرجوع إلى أمريكا ومساعدتها على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

وقد أحدثت منهجية إدارة الجودة الشاملة نقلة كبيرة في تطبيقات الإدارة، وحظيت بدراسات ومساهمات مستفيضة من كتاب الإدارة بما في ذلك مبادئها وعناصرها وخطوات تنفيذها، فقد حدد عدد من كتاب الإدرة أكثر من أربعة عشر مبدأ لإدارة الجودة، واختصرها آخرون في ثمانية مبادئ، وحدد بعضهم خمسة مبادئ بوصفها أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي:

- التزام الإدارة العليا، إذ يقع على كاهل الإدارة العليا التعهد بتبني سياسات الجودة وتهيئة البيئة المناسبة بالعمل لتطبيقاتها بجدية واهتمام.
- التخطيط الإستراتيجي، بحيث تضع الإدارة بوضوح رؤيتها وأهدافها التي يجب أن تصل إليها من خلال الجودة، وتضع البرامج الزمنية المرنة لإجراءات تحسين جودة الأداء مع مراعاة الارتقاء بقدرات العاملين على استيعاب مفاهيم الجودة وإجراءات التغيير المنشود.
- اختيار القيادات الملائمة للتغيير، إذ يجب أن يتوافر في المنظمة قيادات قادرة على تبني مفاهيم العمل بروح الفريق وتوفير مناخ يسوده العمل الجماعي المنسق، والتعهد المستمر لثقافة الجودة.
- تمكين العاملين، ويمثل ذلك حجر الأساس لنجاح خطط التطوير لقدرات الموارد البشرية في المنظمة، ويكون

ذلك من خلال تعزيز قدرات العاملين وتأهيلهم وتدريبهم وإفساح المجال لهم للاجتهاد والإبداع والابتكار.

- التحسين المستمر، يُعدّ التحسين المستمر إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويتأتى ذلك من خلال المراجعة المستمرة والمنتظمة للسياسات والعمليات التي تنتهجها المنظمة.
- وعلى إثر الاهتمام الكبير بالجودة، ظهرت منظمات عدة تعنى بالتقييس وإجراءات الجودة يأتي من أهمها وأشهرها شهادات الأيزو (ISO) الصادرة عن المنظمة الدولية للمقاييس، التي تضع المعايير والتقييس لتأكيد الجودة.

ت. هندسة الإدارة (الهندرة).


مايكل هامر

ظهر مفهوم إعادة هندسة الإدارة (إعادة هندسة الأعمال)، Business Reengineering وكما يحلو لبعضهم تسميته (إعادة هندسة نظم المعلومات) أو (الهندرة) في عام ١٩٩٠م على يد مايكل هامر M. Hammer في مقالته التي نشرت في دورية هارفرد بزنس ريفيو، ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاع الأعمال، بوصفه اتجاهًا جديدًا في علم الإدارة يمكن أن يؤدي إلى تغيرات جذرية في أداء المؤسسات لتتناسب مع متطلبات هذا العصر.

و(الهندرة) كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و(إدارة) وهي ترجمة للكلمتين الإنجليزيتين Business Reengineering أي إعادة هندسة الأعمال، والهندرة كما عرفها مايكل هامر وجيمس شامبي هي **«إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة بالمنظمات بهدف تحقيق نتائج تحسين هائلة في معايير الأداء الحاسمة مثل الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة الإنجاز»** وتقوم إعادة هندسة الأعمال على أربعة مبادئ أساسية هي:

- إعادة التفكير بصورة أساسية (Fundamental Rethinking) ما يستدعي إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة.
- إعادة التصميم بصورة جذرية (Radical): فالهندرة تسعى إلى وضع حلول جذرية لمشكلات العمل، لا حلول سطحية أو مؤقتة.
- تحقيق نتائج تحسين هائلة (Dramatic): فالهندرة تسعى إلى نتائج هائلة من التحسين في مقاييس الأداء المختلفة، ولا تكتفي بالتحسين الطفيف للأداء.
- التركيز على العمليات الرئيسة (Processes): فالهندرة تتميز بتركيزها على العمليات، وليس الإدارات أو المهام فقط، فالعمليات تغطي سلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداء من طلب العميل وانتهاء بتقديم الخدمة المطلوبة.

وقد ساهمت إعادة هندسة الأعمال في تحقيق نجاحات مشهودة لعدد كبير من الشركات العريقة أمثال شركة بركتور آند غامبل (P&G)، وشركة جنرال موتورز (GM)، إلا أنها واجهت انتقادات كثيرة منها ارتباط تطبيقها بتسريح عدد كبير من الموظفين والعمالة، وأنها تفترض البدء في عملية التحسين بصفحة جديدة متجاهلة الوضع الراهن.

ج. إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي:

مع توسع الاستخدام الشامل للحاسب الآلي ونظم المعلومات في المنظمات برز في النصف الثاني من القرن العشرين توجه إداري يرى أن العمل المثالي يقوم على المعرفة بوصفها رصيدًا إستراتيجيًا لا ينضب، وإنها السبيل في تطوير وتنمية قدرات المنظمة على الإبداع والابتكار، وتعزيز قدراتها على الاحتفاظ وتوظيف المعلومات والخبرات الموجودة لديها، ويُعدّ العالم الياباني إيكوجيدو نوناكا (I. Nonaka) من رواد هذا الاتجاه، حيث لاقت دراسته المنشورة عام ١٩٩١م قبولًا واسعًا في أوساط الباحثين الإداريين، وقد تم تعريف إدارة المعرفة بأنها «**عملية منتظمة ومستمرة لاكتشاف وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة**».

وقد صنف ميشل زاك M. Zack المعرفة إلى ثلاثة مستويات، هي:

أولًا: المعرفة الجوهرية.

هي الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون موجودًا في الشركات للقيام بعملها، وهذا النوع من المعرفة لا يحقق ميزة تنافسية للشركات.

ثانيًا: المعرفة المتقدمة.

هي المعارف التي تجعل الشركة تتميز عن منافسيها، فربما كانت الشركة تملك المستوى نفسه من المعرفة، ولكن لديها القدرة على استخدام هذه المعرفة للتميز عن الآخرين.

ثالثًا: المعرفة الابتكارية.

هي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود السوق، وتكون رائدة الصناعة، وهذا النوع من المعرفة هو الذي يمكن الشركات من أن تكون قادرة على تغير قواعد اللعبة في مجال صناعتها.

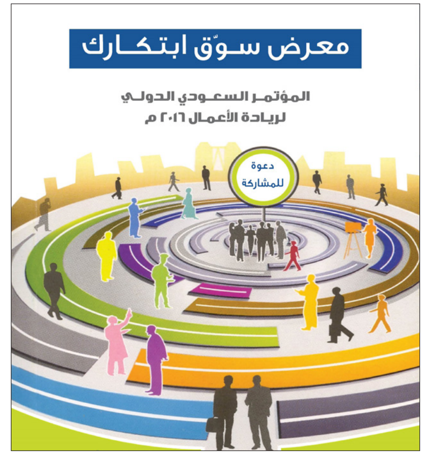
ومن التوجه نحو إدارة المعرفة إلى اقتصاد المعرفة Knowledge-Based Economy الذي بدأ يتشكل بتسارع في نهاية القرن العشرين، فقد بدأ الاقتصاد العالمي يتبنى الاقتصاد المعرفي بوصفه أساسًا للمنافسة الدولية المستدامة، وأصبحت التكنولوجيا، والإبداع، والمعلومات، والابتكار، أدوات حاسمة في التقدم والنمو الاقتصادي المستديم، وقد استخدم مصطلحا اقتصاد المعرفة Knowledge-Based Economy ومصطلح مجتمع المعرفة Knowledge Society لأول مرة في كتابات رائد المدرسة المعاصرة في الإدارة (المدرسة التجريبية أيضًا) بيتر دراكر Peter Drucker ١٩٦٩م في كتابه The Age of Discontinuity. ويدعو اقتصاد المعرفة إلى أن تكون المعرفة هي المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي، ويُعرف الإداريون اقتصاد المعرفة بأنه «تحويل المعلومة إلى سلعة». وهو دمج للتكنولوجيا الحديثة في عناصر الإنتاج لتسهيل إنتاج السلع ومبادلة الخدمات بشكل أبسط وأسرع، وقد عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الاقتصاد المعرفي بأنه «**نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي، والاقتصادي، والمجتمع المدني، والسياسة، والحياة الخاصة وصولًا لترقية الحالة الإنسانية باستدامة**». وللاقتصاد المعرفي أربع ركائز أساسية هي:

- الإبداع؛ القائم على نظام فعال يربط بين مؤسسات المجتمع التعليمية والتجارية.
- التعليم؛ المبني على بناء جيل قادر على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل.
- البنى التحتية الداعمة للتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات التي تُحدّث وتنمو باستمرار.
- توافر التشريعات والأنظمة والحوافز سواءً أكانت من الدولة أم من القطاعات الخاصة.

هـ. ريادة الأعمال Entrepreneurship.

ريادة الأعمال هي القوة الاقتصادية القادمة المحركة لاقتصادات الدول، ونظرًا لإدراك أهمية ريادة الأعمال، فقد سارعت العديد من المجتمعات والدول إلى اتخاذ جميع السبل التي تساعد على تنمية هذا الفكر، حيث أوضحت الدراسات أن هناك علاقة جوهرية لإرساء الفكر الريادي والعديد من العوامل الخارجية كالعوامل الثقافية والاجتماعية والمؤسسية والتنظيمية والتعليمية، وكلمة Entrepreneurship هي في الأصل كلمة فرنسية تعني الشخص الذي يباشر أو يشرع في إنشاء عمل تجاري، ويرجع تعريف رائد الأعمال (Entrepreneur) إلى العالم الاقتصادي شومبيتر Schumpeter ١٨٨٣-١٩٥٠م إذ عرّف شومبيتر Schumpeter ١٩٥٠م الريادي بأنه «**ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح**». وعرف الشميمري وآخرون ٢٠١٠م ريادة الأعمال بأنها «**إنشاء عمل حر ذي قيمة اقتصادية مضافة يتصف بالإبداع، ويتسم بالمخاطرة**».

وقد تفرعت مجالات ريادة الأعمال لتشمل مفاهيم جديدة مثل ريادة الأعمال المؤسسية (Intrapreneurship) وهي كلمة بدأت بالمقطع (Intra) وتعني باللغة الإنجليزية (Within) أي داخل، ومن هنا فإن المقصود بريادة الأعمال المؤسسية أن تكون ريادة أعمال من داخل المؤسسات القائمة، وقد ظهر مصطلح (رواد الأعمال المؤسسيين أو التنظيميين) في كتاب (Intrapreneur) لمؤلفه Pinchot ١٩٨٥، وقد عرفها Hisrich and Peters (١٩٩٨) بأنها «**بث روح ريادة الأعمال داخل المؤسسات القائمة**».



ومن المجالات الجديدة ريادة الأعمال الاجتماعية (Social Entrepreneurship) التي لا تركز على جني الأرباح وتكوين الثروة، ولكنها تهدف إلى خدمة المجتمع والمصلحة العامة، وبهذا فإن الغاية الرئيسة من ريادة الأعمال الاجتماعية هي تعزيز الأهداف الاجتماعية والبيئية، ومن أشهر رواد ريادة الأعمال الاجتماعية في عصرنا الحالي البروفيسور محمد يونس المؤسس لبنك جرامين، فقد حصل على جائزة نوبل للسلام عام ٢٠٠٦م لمشروعه تمويل الفقراء، وواكب الاهتمام برواد الأعمال انتشار حاضنات الأعمال

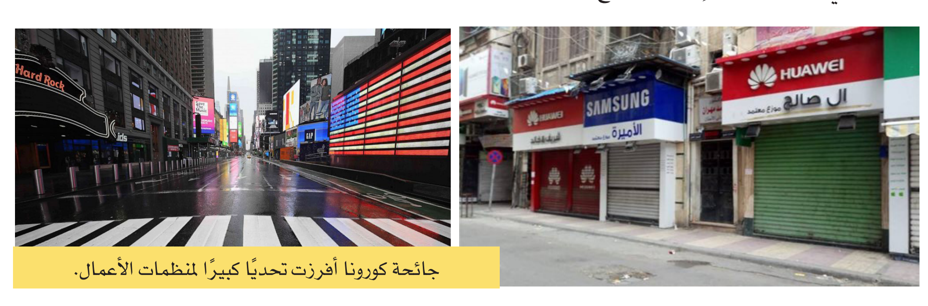
والواحات العلمية وظهور رأس المال الجريء لدعم الابتكارات الجديدة والشركات الناشئة، وسيشهد العالم اهتمامًا أكبر بريادة الأعمال؛ لكونها أحد الحلول المهمة لتوفير فرص العمل في المجتمعات، وهي الطريق المستقبلي لبلوغ اقتصاد المعرفة.

الإدارة الافتراضية.

لقد ساهم الانتشار الكبير للإنترنت في التقارب بين الأفراد والمجموعات بشكل غير مسبوق، وأوشكت البلدان النامية أن تلحق بركب البلدان المتقدمة في الوصول والاستخدام الكثيف للشبكة العنكبوتية العالمية، ومن هنا بات بوسع المنظمات التمتع بالموارد العالمية والموهبة والإمكانات البشرية والخبرات المهنية العالمية في أي مكان، ما أوجد أرضية خصبة لنمو الإدارة الافتراضية، والتوسع في تطبيقات المنظمات الافتراضية، وقد سارع في هذا التحول، وعزز من انتشار المنظمات الافتراضية مرور العالم بجائحة كورونا (كوفيد-١٩) التي اجتاحت العالم عام ٢٠٢٠م واضطرت الشركات والمنظمات إلى اللجوء للإدارة الافتراضية، فانتشر بجلاء العمل عن بعد، والتدريب عن بعد، والتعليم عن بعد، والترفيه عن بعد، والتجارة الإلكترونية، والتواصل الاجتماعي عن بعد بشكل كبير.

وتقوم المنظمات الافتراضية على إيجاد بيئة العمل البديلة المعتمدة على العالم الافتراضى الذى يُوجَد فيه الموظفون بأعمالهم وليس بأجسامهم، وفى هذه البيئة يتم الربط بين الموظفين بوسائل الاتصال المختلفة، وذلك بهدف توجيه وتنسيق وتكامل إنجازاتهم لتحقيق الأهدف دون الحاجة إلى وجودهم الجسمانى أو المكانى.

وبحسب مفهوم المنظمة الافتراضية، فإنها المنظمات التي يعمل بها الموظفون عن بعد بالاعتماد على تقنيات التواصل الجديدة والحاسوب والاتصالات بدلًا من الوجود الفعلي للتواصل بين الموظفين، ويشيع استخدم البريد الإلكتروني، ومواقع الويكي، وبرامج الاتصال المرئي، وغرف المحادثات، وبرامج التواصل الاجتماعي بشكل مكثف لإبقاء الجميع على اتصال.



جائحة كورونا أفرزت تحديًا كبيرًا لمنظمات الأعمال.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم المنظمات الافتراضية أو الإدارة الافتراضية لم يرتبط بمساهمات عالم من علماء الإدارة، وتشكل هذا المفهوم من النضج التراكمي للفكر الإداري منذ أواخر القرن العشرين (١٩٩٠s). وبفضل هذا العالم الافتراضي أصبحت المنظمات أشبه بالحركات الاجتماعية بلا حدود مكانية مع مرونة كبيرة في نسبة المشاركة في الإدارة على جميع المستويات، ووفرت شبكات التواصل الاجتماعي داخل

الشركات للموظفين تسريع الدورات الزمنية للعمل، وإمكانية التعرف إلى بعضهم بشكل أسرع، والوصول إلى الأشخاص الذين لديهم المهارات أو المعارف أو العلاقات اللازمة لإنجاز المهام الوظيفية.

ومن هنا برزت تحديات جديدة للمديرين حول كيفية إدارة العاملين عن بعد، وكيفية اتخاذ القرار الإداري ومشاركته مع الموظفين في مناطق متباعدة، وبات لزامًا على الباحثين وعلماء الإدارة إعادة تعريف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتتناسب مع العالم الافتراضي، وليس ذلك فحسب، بل إن وظائف المنشأة كإدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، والإدارة المالية تختلف في العالم الافتراضي عن العالم المكاني المحسوس.

الخاتمة

لقد استعرضنا فيما سبق أبرز مدارس الفكر الإداري التي ساهمت مساهمة فاعلة في تطور الإدارة وتطبيقاتها، وتظل مبادئ هذه المدارس وأسسها محل تقدير واهتمام للباحثين والممارسين ومرجعًا للنظرية والممارسة الإدارية إلى يومنا هذا، ويمكن أن نخلص بالقول: إن الفكر الإداري سيبقى في تطور مستمر، وهذا التطور يفرضه واقع منظمات الأعمال وما تعيشه من تعقيدات وطموحات تتعلق بمحاولة التوازن بين بقائها واستمرارها من جهة وتحقيق احتياجات ومتطلبات عملائها والبيئات التي تعمل فيها جهة أخرى، وسنشهد مدارس وتوجهات مستقبلية أخرى، طالما أن هناك تغيرات عالمية متسارعة للمجتمعات البشرية وطرق ووسائل تواصلها وتعايشها وبيئاتها.

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولًا: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل:

١. ( ) هنري فايول هو أبرز علماء مدرسة العلاقات الإنسانية.

٢. ( ) ارتبط علم الإدارة ونشأ في العصر الحديث.

٣. ( ) يُعدّ إدوارد ديمنج الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة ومن أهم علمائها.

٤. ( ) أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية التقليدية تجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان.

٥. ( ) ترى مدرسة النظم الاجتماعية أن المنظمة نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها والمتبادلة التأثير.

٦. ( ) ريادة الأعمال هي إنشاء عمل حر ذي قيمة اقتصادية مضافة يتصف بالإبداع، ويتسم بالمخاطرة.

٧. ( ) الهندرة مفهوم جديد من مفاهيم المدرسة التجريبية.

٨. ( ) للاقتصاد المعرفي ثلاث ركائز أساسية هي: الإبداع، والتعليم، والتشريعات.

٩. ( ) من أبرز مساهمات النموذج الياباني في الإدارة أطروحات ويليام أوشي William Ouchi الذي طرح نظرية (Z).

١٠. ( ) المنظمات الافتراضية هي المنظمات التي يعمل بها الموظفون في المكان نفسه، ولكن باستخدام الحاسوب والاتصالات للتواصل بين الموظفين.

ثانيًا: أسئلة تحليلية.

س١: تطورت الإدارة عبر خمس مدارس رئيسة، فعدِّد هذه المدارس، واذكر أهم روادها.

س٢ : تحدث بالتفصيل عن ثلاثة من أبرز نظريات المدرسة المعاصرة.

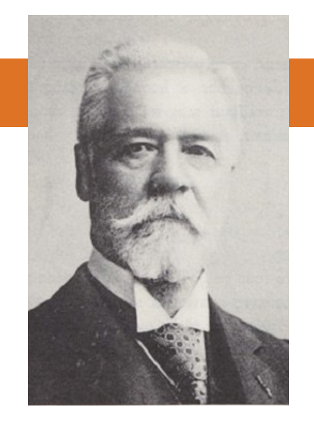
س٣: ما هي الفروقات الأساسية بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية؟

س٤: ريادة الأعمال هي المحرك القادم لاقتصادات الدول، فما هي، واذكر أبرز فروعها؟

س٥: صنف العلماء الآتية أسماؤهم وفق المدارس المناسبة لهم في الجدول الآتي:

العالم	المدرسة
هنري فايول	
ماكجريجور	
وليام نيومان	
بيتر دراكر	
سليزنك	
أوشي	
ديمنق	
نوناكا	
ألتون مايو	
فردريك تايلور	

علماء الإدارة



هنري فايول Henri Fayol

يعد هنري فايول الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة، وقد كان مهندسًا، وتدرج في المناصب حتى وصل إلى مركز المدير العام لشركة مناجم الفحم الفرنسية في عام ١٨٨٨م، وكانت الشركة على وشك الإفلاس لاضطراب شؤونها. وذلك دفعه لأن يجري عددًا من البحوث والدراسات الإدارية لإصلاح أحوالها استغرقت منه المدة ما بين عامي ١٩٠٠ - ١٩١٤م وألقى هذه الدراسات على هيئة محاضرات علمية ثم جمعها في مؤلف بعنوان (الإدارة الصناعية والعمومية) نشر في فرنسا سنة ١٩٢٩م، بينما لم ينشر في أمريكا إلا في عام ١٩٤٩م وقد تقاعد فايول عن العمل في شركة المناجم في عام ١٩١٨م. لقد كانت أفكار فايول ثمرة لعمله الإداري الطويل، ففكره يقوم على سند تجريبي أصيل، ومن المدهش أن نجد ملاحظات فايول تتفق إلى حد بعيد مع الصورة التي تظهر بها نظرية الإدارة اليوم. أهم ما توصل إليه فايول أنه قسم أوجه النشاط في المشروعات الخاصة إلى ستة أنواع، هي: النشاط الفني، والنشاط التجاري، والنشاط التمويلي، والنشاط التأميني، والنشاط المحاسبي، والنشاط الإداري. وقد وضح فايول ذلك في كتابه (الإدارة الصناعية العامة).

أما فيما يتصل بالمبادئ العامة للإدارة فقد توصل فايول إلى أربعة عشر مبدأ هي: مبدأ تقسيم العمل، ومبدأ السلطة والمسؤولية، ومبدأ النظام، ومبدأ وحدة القيادة، ومبدأ وحدة التوجيه، ومبدأ مكافأة العاملين، ومبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومبدأ المركزية، ومبدأ التسلسل الهرمي، ومبدأ التدريب، ومبدأ الإنصاف، ومبدأ ثبات العاملين، ومبدأ المبادرة، ومبدأ روح الجماعة. وفي ختام هذه المبادئ يقول فايول: «إن الحاجة تحتم القيام بمهمة الإدارة في جميع ما يزاوله الإنسان من نشاط».

حالة دراسية Case Study



طرحت إحدى شركات تقويم الائتمان الشخصي منتجًا جديدًا يسمى (المنطقة الحمراء) وهو منتج جديد يقوم بتقديم معلومات ائتمانية شخصية للأفراد. ويسوّق هذا المنتج عبر الإنترنت بحيث يمكن للفرد أن يشترك فيه بعضوية سنوية تدفع مسبقًا قدرها ٩٩ ريالًا بعد أن يقوم بتجربة مجانية لمدة شهر. وكطريقة لجذب العملاء تقوم الشركة بتقديم تقرير ائتماني للعملاء خلال فترة التجربة، وتركز الحملة الإعلانية على الاستفادة من التقرير لمعرفة وضع العميل ائتمانيًّا دون الإشارة إلى أن ذلك في وقت تجربة العضوية. وقد كان من الخيارات أن يطلب العميل هذا التقرير المفصل لجميع عملياته الائتمانية وتحليل لسلوكه الشرائي، وقد أقبل العملاء على هذا التقرير بشكل كبير.

إلا أن العملاء لم يكونوا يعلمون أن حصولهم على هذا التقرير المفصل يعني قبولهم للعضوية السنوية، وأن بطاقاتهم الائتمانية قد تم السحب منها ٩٩ ريالًا بوصفها عضوية سنوية. فانهالت الشكاوى ضد الشركة، واعتبروا ذلك نوعًا من الاحتيال، وتم رفع الشكوى للجهات المسؤولة حيث يرى العملاء أنهم خدعوا.

وبوصفك مديرًا لهذه الشركة فقد عقدت اجتماعًا مع الموظفين لمناقشة ما يأتي:

١. هل تسويق (المنطقة الحمراء) قانوني؟

٢. هل تسويق (المنطقة الحمراء) أخلاقي؟

٣. هل ترى أنه إبداع في جذب العملاء؟

٤. هل ترى أن تعود الشركة إلى التركيز على ترويج المنتج الأساسي المنطقة الحمراء دون أن يكون هناك تقرير ائتماني، علمًا أن التقرير هو الذي جذب العملاء؟

٥. هل توصي بالاستمرار على الحال نفسه؟

الباب الثاني



وظائف الإدارة

الفصل الثالث

التخطيط

Planning

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. شرح مفهوم التخطيط.

٢. معرفة فوائد التخطيط.

٣. معرفة أنواع التخطيط وتقسيمات الخطط.

٤. شرح عناصر التخطيط والتفريق بينها.

٥. تحديد خطوات التخطيط.

٦. تحديد خصائص التخطيط الفعال.

٧. التعرف إلى عوائق التخطيط.

محتويات الفصل

- تعريف التخطيط.
- فوائد التخطيط.
- أنواع التخطيط.
- عناصر التخطيط.
- خطوات التخطيط.
- صفات التخطيط الفعال.
- معوقات التخطيط.

استهــــلال

رؤية السعودية ٢٠٣٠م

رؤية السعودية ٢٠٣٠ هي خطة ما بعد النفط للمملكة العربية السعودية تم الإعلان عنها في ٢٥ إبريل ٢٠١٦م، وتعتمد على ثلاثة محاور هي المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل وتتّسق مع بعضها في سبيل تحقيق الأهداف وتعظيم الاستفادة من مرتكزات هذه الرؤية.

ويمثّل المحور الأول أساسًا لتحقيق هذه الرؤية وتأسيس قاعدة صلبة للازدهار الاقتصادي. ينبثق هذا المحور من إيماننا بأهمية بناء مجتمع حيوي، يعيش أفراده وفق المبادئ الإسلامية ومنهج الوسطية والاعتدال، معتزّين بهويتهم الوطنية وفخورين بإرثهم الثقافي العريق، في بيئة إيجابية وجاذبة، تتوافر فيها مقوّمات جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، ويسندهم بنيان أسري متين ومنظومتا رعاية صحية واجتماعية ممكّنة. وفي المحور الثاني الاقتصاد المزدهر، تركّز الرؤية على توفير الفرص للجميع، عبر بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، وتنمية الفرص للجميع من روّاد الأعمال والمنشآت الصغيرة إلى الشركات الكبرى. وفي المحور الثالث تركز الرؤية على القطاع العام، حيث ترسم ملامح الحكومة الفاعلة من خلال تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة وتشجيع ثقافة الأداء لتمكين الموارد والطاقات البشرية، وتهيئ البيئة اللازمة للمواطنين وقطاع الأعمال والقطاع غير الربحي لتحمل مسؤولياتهم وأخذ زمام المبادرة في مواجهة التحدّيات واقتناص الفرص.

وبدأت الرؤية بالفعل بتنفيذ عدد من البرامج الإستراتيجية والتنفيذية التي أسهمت ومهدّت الطريق أمام بناء هذه الرؤية، ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

برنامج إعادة هيكلة الحكومة:

وذلك بإنشاء مجلسين: أحدهما للشؤون السياسية والأمنية والآخر للشؤون الاقتصادية والتنمية، وقد أسهم ذلك في تسريع عملية وضع الإستراتيجيات ورفع كفاءة الأداء وتسريع الإجراءات وعملية اتخاذ القرار. وسنواصل هذا التطوير الهيكلي بصورة شاملة وعلى مراحل بحسب الأولوية.

برنامج مراجعة الأنظمة :

قامت الخطة بمراجعة بعض الأنظمة القائمة وسن أنظمة جديدة طال انتظارها منذ سنوات، ومنها نظام الشركات، ونظام المؤسسات والجمعيات الأهلية، ونظام رسوم الأراضي البيضاء، ونظام الهيئة العامّة للأوقاف، وغيرها. وستستمر في مراجعة الأنظمة للتأكد من ملاءمتها للمستقبل.

برنامج رأس المال البشري:

نظرًا لكون العنصر البشري عاملًا أساسيًّا لنجاح المشروعات، ستعمل الرؤية على تأسيس برنامج متخصص لدعم هذا العنصر المهم وتفعيله. وسيُعنى البرنامج بقياس كفاءة رأس المال البشري في القطاع العام وتقويمها وتحليلها، والمساندة في توفير الكوادر والدراسات والاستشارات والشراكات الإستراتيجية المتعلقة برأس المال البشري، والمساعدة على الاختيار والتطبيق لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

برنامج التحول الوطني:

عملت الرؤية مع أجهزتنا الحكومية وفق إجراء جديد في ورش عمل مكثفة على تحديد الأولويات الوطنية واقتراح المبادرات اللازمة لتحقيقها عبر شراكات مع القطاع الخاص وأسلوب إداري ومالي مبتكر، وعبر تحديد مبادرات نوعيّة بخطط تفصيلية ومؤشرات واضحة لقياس الأداء.

ومن أهدف الرؤية ما يأتي :

- زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن المعتمرين من (٨) ملايين إلى (٣٠) مليون معتمر.
- تصنيف (٣) مدن سعودية بين أفضل (١٠٠) مدينة في العالم.
- رفع إنفاق الأسر على الثقافة والترفيه داخل المملكة من ٢,٩٪ إلى ٦٪.
- رفع نسبة ممارسي الرياضة مرة على الأقل أسبوعيًّا من ١٣ ٪ إلى ٤٠ ٪.
- تخفيض معدل البطالة من ١١,٦٪ إلى ٧٪.
- رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي من ٢٠٪ إلى ٣٥٪.
- رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من ٢٢٪ إلى ٣٠٪.
- رفع حجم الاقتصاد وانتقاله من المرتبة ١٩ إلى المراتب الـ ١٥ الأولى على مستوى العالم.
- الانتقال من المركز (٢٥) في مؤشر التنافسيّة العالمي إلى أحد المراكز الـ (١٠) الأولى.
- رفع نسبة مدخرات الأسر من إجمالي دخلها من ٦٪ إلى١٠٪

المرجع : vision2030.gov.sa

مقدمة Introduction

عندما تقرر أن تقوم برحلة مع زملائك إلى مكة المكرمة لأداء العمرة، فإنك حتمًا ستتبع بعض الخطوات المهمة قبل البدء بالرحلة منها: أن تحدد مع زملائك موعد الذهاب، ومتى سيكون الإياب؟ وما هي وسيلة النقل التي ستصلكم إلى هناك؟ وأين ستكون الإقامة؟ وما هي الميزانية الكافية لهذه الرحلة؟ وغيرها من الاستعدادات التي يجب مراعاتها وتجهيزها قبل الشروع بهذه الرحلة.

هذه الاستعدادات والخطوات المستقبلية هي ما نسميه (التخطيط) وكلما كان التخطيط المسبق سليمًا وفعالًا ساعد على نجاح الرحلة وتحقيق أهدافها والغرض من القيام بها، والتخطيط يؤدي دورًا حيويًّا في حياتنا، فنحن نحتاج إلى أن نخطط باستمرار وتلقائية ماذا سنعمل اليوم؟، ومتى سنبدأ هذا العمل؟، ومتى تتوقع أن تنتهي منه؟، وما هي مستلزمات هذا العمل؟، ومن المسؤول عنه؟ وغيرها من الأسئلة التي يجب أن نحددها مسبقًا قبل الشروع بالعمل.

وربما امتد تخطيطنا ليشمل ما نرغب القيام به هذا الأسبوع أو هذا الشهر أو هذه السنة، وربما في المستقبل البعيد. فالطالب مثلًا يجب أن يخطط لمساره الوظيفي منذ المرحلة الثانوية، فيحدد القسم المناسب، ثم يحدد بعد التخرج الكلية المناسبة، ثم يحدد بعد تخرجه في الجامعة الوظيفة المناسبة لتخصصه، وكل هذه التصورات المستقبلية يمكن للطالب أن يفكر فيها، ويعمل لتحقيقها منذ مرحلة مبكرة في تعليمه. والتخطيط كما أنه يتم باستمرار على مستوى الأفراد، فإنه يتم كذلك على مستوى الدولة، ومنشآت الأعمال، فالدول تضع الخطط المستقبلية الطموحة التي تسعى إلى نمو البلاد وتوفر سبل العيش الرغيد لمواطنيها وتحقيق المكانة الدولية الفاعلة بين الأمم. وتتبع خطط الدولة وتتناسق معها الخطط التي تضعها جميع أجهزة الدولة وقطاعاتها المختلفة للوصول إلى الأهداف العليا للبلاد.

وفي مجال المنشآت الإدارية يعد التخطيط أحد أركان الإدارة المهمة، وهي الوظيفة الإدارية الأولى التي من خلالها يتم وضع الأهداف، وصنع القرارات والتفكير في المستقبل. وعندما يغيب التخطيط تتم الأعمال عشوائيًّا، وتصبح القرارات مجرد تصرفات ارتجالية ينتج عنها تبديد للجهود، وتخبط في مسارات العمل، وانعدام في التنسيق. وتزداد أهمية التخطيط كلما كبر حجم المنشأة أو زادت عملياتها وعظمت مسؤولياتها، وتعددت أنشطتها، حينها يصعب عليها أن تستمر بنجاح، دون الاعتماد على عملية التخطيط.


التخطيط الجيد يسهل أداء مناسك الحج والعمرة

تعريف التخطيط Definition of Planning

هناك إسهامات عدة من قبل علماء الإدارة لتعريف التخطيط. من أوضح التعاريف وأبسطها التعريف الآتي:

التخطيط هو «التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل».

وإن علماء الإدارة أسهموا في وضع تعريفات عدة، منها:

- التخطيط هو تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لإنجازها.
- التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته.
- التخطيط هو عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث، حيث يبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها.

وأيًا كان التعريف، فإن التخطيط يتميز بالخصائص الآتية:

١. إنه مستقبلي، إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به وكيفية القيام به مثل الشروع بالعمل.

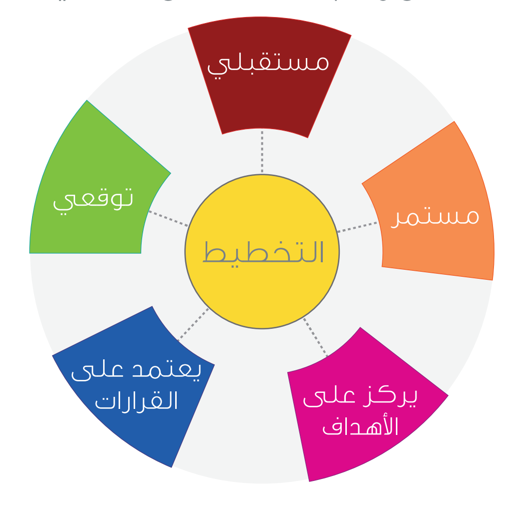
٢. إنه توقعي، إذ يعتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة في العمل.

٣. إنه يركز على الأهداف، إذ يسعى التخطيط إلى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية.

٤. إنه يعتمد على القرارات والإجراءات، إذ يتبع التخطيط عددًا من القرارات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة.

٥. إنه عملية مستمرة، فهو لا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين، طالما أن هناك أهدافًا، فلا بد من وجود خطط.

الشكل رقم (١-٣) خصائص التخطيط



فوائد التخطيط Benefits of planning

يهدف التخطيط إلى تحقيق فوائد عدة للمنشأة نذكر منها ما يأتي:

١. يسهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل، وبوجود الأهداف تتحدد الاتجاهات المختلفة للعمل، وتتضح المسارات، ويسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنشأة لتحقيق أهداف النجاح.

٢. يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة، ويزيل التعارض المحتمل بينها.

٣. يسهم التخطيط في الكشف والتعرف إلى مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل.

٤. يساعد التخطيط على ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.

٥. يسهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء، التي تعتمد على الأهداف الموضوعة.

٦. يساعد التخطيط على وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.

٧. يساعد التخطيط على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد في المنشأة المطلوب منه من عمل، فتصبح طرق التوجيه والاتصال بالأفراد سهلة وواضحة.

أنواع التخطيط Types of planning

يمكن تقسيم الخطط إلى أنواع عدة مختلفة، وسنقتصر بالحديث على نوعين شائعين منها، هما: التقسيم بحسب المدة الزمنية، والتقسيم بحسب المستوى الإداري، ونستعرض فيما يأتي شرحًا لهذه التقسيمات.

التقسيم بحسب المدة الزمنية:

يمكن أن يتم التخطيط بحسب معيار الزمن، ليشمل التخطيط طويل الأجل، والتخطيط متوسط الأجل، والتخطيط قصير الأجل، وسنتحدث عنها تباعًا.

- **التخطيط طويل الأجل:**

تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين ثلاث سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر. ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنشأة في اتجاهه.

وتحرص الدول والمنشآت الاقتصادية الكبرى على التخطيط طويل الأجل. وتبذل الجهود الكبيرة لإعداده وتصميمه، وغالبًا ما يتم التخطيط على مستوى الدول لمدة قدرها خمس سنوات يسمى حينئذ الخطة الخمسية، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية، وفي كثير من البلدان النامية.

وللتخطيط طويل الأجل فوائد عدة منها أنه يقلل من أثر المشكلات قصيرة المدى في ضوء الرؤية الشاملة للمستقبل، وكذلك يعطي التخطيط طويل الأجل صورة واسعة، عما يتطلب العمل من قوى بشرية وموارد مالية وآلات تقنية لتحقيق أهداف المنشأة، ويسهم في ربط الجهود الإدارية المختلفة بالأهداف العليا، ويساعد على اكتشاف انحرافات العمل عن المسار الموضوع.

ومن أجل تحقيق هذه الفوائد للتخطيط طويل الأجل تقوم بعض المنشآت بتكوين لجان أو أقسام خاصة تعنى بهذا النوع من التخطيط، وتسعى إلى إعداد الخطط طويلة الأجل بالاشتراك مع الإدارات والأقسام المعنية.

- **التخطيط متوسط الأجل:**

يعد التخطيط متوسط الأجل تفصيلًا للخطط طويلة الأجل، وتتراوح مدة التخطيط متوسط الأجل بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات. وعند وضع الخطط متوسطة الأجل يقوم المخططون في المنشأة بتفصيل الخطط طويلة الأجل وتقسيمها إلى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والأقسام، مثل وضع خطة للإدارة المالية، وخطة لإدارة التسويق، وخطة لإدارة الإنتاج، وهكذا. وتعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير، قياسًا بالخطط طويلة الأجل.

- **التخطيط قصير الأجل:**

ويقصد بالتخطيط قصير الأجل ذلك التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب، وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي التخطيط قصير الأجل يتحدد الجدول اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه، ومن يؤديه.

والتخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل، وتعد الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهل تنبؤًا من الخطط متوسطة الأجل. فكلما كانت الخطة قصيرة ساعد ذلك الإدارة على دقة التنبؤ والتحكم فيما سيحدث من ظروف مستقبلية. فمثلًا، فإن التخطيط لرحلة العمرة إلى مكة المكرمة خلال هذا الأسبوع سيكون الإعداد لها وتوقع ظروفها المستقبلية ونتائجها أدق وأصوب من أن نخطط اليوم لهذه الرحلة نفسها لتنفيذها والقيام بها بعد عامين. وفي مجال الأعمال، فإن التخطيط لشراء مواد خام من الأخشاب والألمونيوم لمصنع يقوم بتصنيع الأثاث في غضون الشهر القادم أدق وأوضح من التخطيط لشراء هذه المواد بعد ثلاثة أعوام من الآن.

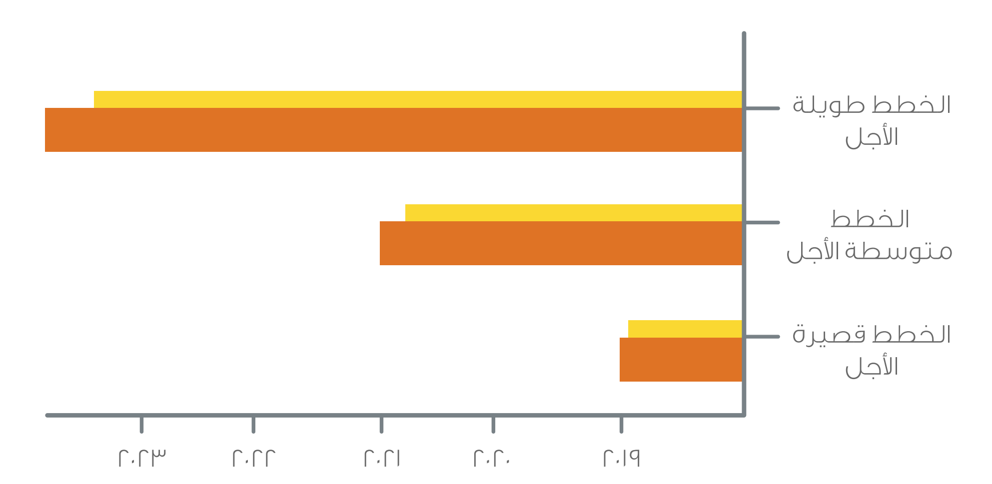
وحتى تكون الخطط قصيرة الأجل فاعلة وناجحة، فإنها لا بد أن توضع على هيئة معايير محددة، إما بالوحدات التي يجب إنتاجها أو المبالغ المطلوب إنفاقها، أو الإيرادات التي يجب تحقيقها أو بأي معايير أخرى يمكن التأكد من خلالها أن أهداف الخطط قد تحققت بالفعل.

وتعد الخطط قصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المنشآت، إذ لا يمكن للتخطيط متوسط الأجل أو التخطيط طويل الأجل أن يتحققا ما لم يتحقق التخطيط قصير الأجل، فالخطط قصيرة الأجل هي الفروع والتفصيلات الدقيقة المكونة للصورة العامة والأهداف الكبرى الموضوعة في الخطط متوسطة وطويلة الأجل.

تحقيق التكامل بين الخطط:

نظرًا لطبيعة التخطيط المتداخلة، فإن الخطط الزمنية الثلاث سواءً كانت قصيرة، أو متوسطة، أو طويلة تحتاج إلى تكامل وتنسيق حتى يتم تطبيقها وتحقيق أهدافها بنجاح، فهي لا تعمل بمعزل عن بعضها بل تعد مددًا متكاملة ومترابطة، وأهدافًا معتمدة على بعضها تمر وفق مراحل زمنية معينة، كلما انتهت بنجاح تلتها المرحلة الأخرى. ويعرض الشكل رقم (٢-٣) هذا الترابط والتكامل إذ تبدأ وتتحقق الخطط طويلة الأجل، عندما تنتهي وتتحقق الخطط متوسطة الأجل، وتبدأ الخطط متوسطة الأجل عندما تتحقق، وتكتمل الخطط قصيرة الأجل، وهكذا.

الشكل رقم (٢-٣) تكامل التخطيط الزمني في المنشأة



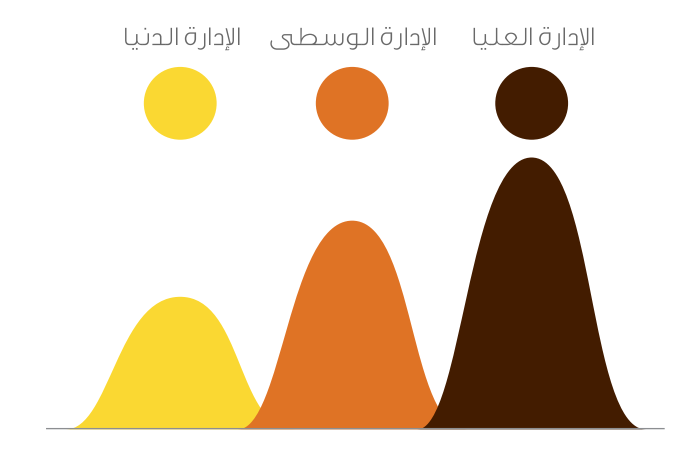
وفي الواقع العملي والتطبيقي لهذه الخطط تنسى وتغفل المنشآت أحيانًا عن خططها طويلة الأجل، وتركز وتنهمك في الخطط قصيرة الأجل في خضم الأعمال والمشكلات التي تواجهها يوميًّا، فيحدث حينها تعارض وربما تناقض بين الخطط قصيرة الأجل والخطط طويلة الأجل، فعلى سبيل المثال، يرى مدير المخازن أن المصنع في حاجة إلى بناء مخزن جديد في أرض المصنع الفسيحة نظرًا لتكدس البضائع وتلف السلع في المخزن الحالي الصغير. فيقوم ببناء مخزن جديد في إحدى زوايا أرض المصنع لمواجهة هذه المشكلة وإيجاد حل عاجل لها. لكن هذا الموقع وهذه المساحة مخصصة في الخطط طويلة الأجل للتوسع في الإنتاج. وهنا نلاحظ أن الإدارة قد حلت بالفعل المشكلة المتعلقة بالمخازن، ولكنها وضعت عائقًا أمام تنفيذ ما هو مقرر أساسًا لهذا المكان في التخطيط طويل الأجل.

وهذا لا يعني أن الخطط طويلة الأجل خطط حتمية لا ينبغي المساس بها أو تغيرها بل قد تقتضي الظروف المتغربة والحالة الراهنة مراجعة الخطط المستقبلية طويلة الأجل. فليس من الطبيعي الإصرار على تنفيذ الخطط طويلة الأجل على حساب الخطط متوسطة أو قصيرة الأجل إذا كانت الظروف الحالية تسير بشكل متناقض مع الظروف السابقة التي وضعت على أساسها الخطط طويلة الأجل. ومن هذا المنطلق، فإن المرونة والتكامل والترابط بين الخطط الزمنية الثلاث يعد أمرًا مهمًّا لتحقيق أهداف المنشأة.

التقسيم بحسب المستوى الإداري:

استعرضنا في القسم السابق أنواع التخطيط بحسب المدة الزمنية، وسنوضح في هذا القسم أنواع التخطيط بحسب المستوى الإداري. فالتخطيط يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات إدارية: التخطيط على مستوى الإدارة العليا، والتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى، والتخطيط على مستوى الإدارة الدنيا، ويوضح الشكل رقم (٣-٣) تدرج هذه الخطط وطبيعتها، ويبين علاقة أنواع التخطيط ببعضها.

الشكل رقم (٣ - ٣) المستويات الإدارية وأنواع الخطط



- **التخطيط على مستوى الإدارة العليا :** Top–level Plans

وتضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة العليا في المنشآت، التي تتمثل عادة بأعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مديري العموم. ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده الإستراتيجي، فتضع الإدارة العليا القضايا الرئيسة والإستراتيجية التي تغطي مدة زمنية طويلة. ومن أمثلة تلك الإستراتيجيات على مستوى المنشآت الإدارية، تأهيل الكفاءات البشرية المستقبلية، وتحديد موارد جديدة للمنشأة، وتحديد رؤية المنشأة ورسالتها، وهيكلها الإداري والمالي، والتصرفات الواجب اتخاذها لإيجاد موقف موحد على مستوى المنشأة ككل.

ويتم وضع هذه الخطط الإستراتيجية بعد استشارة واعتماد مجلس الإدارة أو أعلى المناصب في المنشأة، مع الاستنارة بآراء الإدارة الوسطى والدنيا.

- **التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى :** Middle–level Plans

وتضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة الوسطى بالمنشآت التي تتمثل عادة بمساعدي المديرين، ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات الفرعية. ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده التفصيلي والتنفيذي، أو ما يسمى في علم الإدارة البعد التكتيكي. ومن أمثلته الخطة السنوية للمبيعات، وخطط التوزيع لمناطق الإنتاج، وخطط التمويل السنوية للمشروعات. ويتصف هذا التخطيط بأنه أكثر تحديدًا من التخطيط الإستراتيجي، ويغطي مدة زمنية متوسطة. وفيه يتم تحديد الخطوات الرئيسة الواجب اتخاذها من قبل الإدارات والأقسام للوصول للأهداف التفصيلية التكتيكية. ويتم وضع هذه الخطط بعد استشارة المستويات الدنيا قبل تقديمها للإدارة العليا لإقرارها واعتمادها.

- **التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا :** Lower–level Plans

وتضطلع بمهمة هذا النوع من التخطيط الإدارة الدنيا، التي تتمثل عادة بالمشرفين ورؤساء الشعب، وهذا النوع من التخطيط طبيعته تشغيلية، ويتم خلال مدة زمنية قصيرة تكون أقل من سنة. ويشترك في وضع الخطط على مستوى الإدارة الدنيا الأقسام المعنية والأفراد بحيث تحقق الخطط التشغيلية الأهداف القريبة التي تسهم فيما بعد في تحقيق الخطط التكتيكية والإستراتيجية. ومن ذلك التخطيط اليومي للإنتاج والتخطيط الأسبوعي للمبيعات.

الشكل رقم (٤-٣) جدول المستويات الإدارية وأنواع الخطط

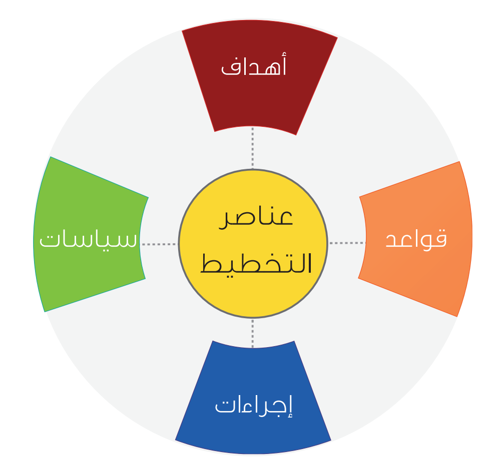
المستوى الإداري	نوع الخطة	مدة الخطة
الإدارة العليا • رئيس مجلس الإدارة • المدير العام • مديرو الإدارات العامة	الخطة الإستراتيجية	الخطة طويلة الأجل
الإدارة الوسطى • مديرو الأقسام • مساعدو المديرين	الخطط التكتيكية	الخطة متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا • المشرفون • رؤساء الشُّعب • رؤساء فرق العمل	الخطط التشغيلية	الخطة قصيرة الأجل

عناصر التخطيط Elements of planning

بعد أن عرفنا مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه سنتعرض في هذا القسم لعناصر التخطيط التي هي بمنزلة الأركان التي يرتكز عليها التخطيط، وهذه العناصر يمكن تصنيفها إلى أربعة عناصر هي:

١. الأهداف
٢. السياسات
٣. القواعد
٤. الإجراءات

الشكل رقم (٥-٣) عناصر التخطيط



أولًا : الأهداف Objectives

نعرف الأهداف بأنها: «الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل» وقد تكون الأهداف عامة أو محددة، طويلة المدى أو قصيرة المدى، أساسية على مستوى المنشأة بكاملها أو فرعية على مستوى الأقسام والشعب. والأهداف هي اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التخطيط، ويتحدد على ضوئها باقي العناصر الأخرى، كالسياسات والإجراءات والقواعد.

وتوضع الأهداف في المنشآت على شكل هرمي بحسب درجة أهميتها، فالأهداف الرئيسة توضع في قمة الهرم، ثم تتدرج باقي الأهداف بحسب درجة أهميتها خلال الهرم حتى تصل إلى القاعدة، وتوضع الأهداف عادة بشكل عام، ثم يتم التدرج بتفعيلها بأهداف فرعية ومرحلية وإجرائية محددة. وكمثال لتدرج الأهداف من أهداف عامة إلى أهداف فرعية أن تسعى المنشأة إلى أن تحقق هدفًا عامًّا هو الريادة في السوق، فيكون لها أكبر حصة سوقية. ثم يلي هذا الهدف هدف آخر أكثر تفصيلًا، فيكون هدف المنشأة أن تحقق (زيادة مقدارها ١٠٪ في حصتها من السوق في مدة زمنية معينة). ثم يلي هذا الهدف هدف آخر أكثر تفصيلًا فيكون هدف المنشأة الفرعي زيادة حصتها السوقية في منطقة جغرافية معينة بنسبة ١٥٪ في مدة زمنية محددة، أو زيادة الحصة السوقية لمنتج معين بنسبة قدرها ٢٠٪ في فترة زمنية محددة. وهكذا تتدرج الأهداف من عامة إلى فرعية وتفصيلية.

ونظرًا لأهمية الأهداف في المنشآت، فهناك شروط عدة يجب مراعاتها عند وضع الأهداف اشتهرت أهمها في أدبيات الإدارة بكلمة Smart وتعني الأهداف الذكية وأهمها ما يلي:

الشكل رقم (٦-٣) الأهداف الذكية



١- وضوح الهدف:

فيجب أن يكون الهدف المراد تنفيذه واضحًا ومحددًا لجميع العاملين والمسؤولين عن تنفيذه في المنشأة، فالغموض في الهدف يؤدي إلى فهمه من قبل العاملين في المنشأة بطريقة تختلف عما هو مقصود منه. ويجعله قابلًا للتأويل والتفسير المتعدد ما يغير من أصل الهدف، ويؤدي إلى تحقيق نتائج غير مرغوبة.

٢- قابلية قياس الهدف:

يجب أن يترجم الهدف إلى فروع قابلة للقياس والمتابعة، حتى يتم تقويمها ومعرفة ما إذا كان هناك تفسير، أو عدم تقدم أو انحراف عن المسار المطلوب. فعلى سبيل المثال عندما يكون هدف المنشأة تحقيق أرباح عالية هذا العام، فإن هذا الهدف يعد هدفًا عامًّا غير قابل للقياس. لكن عندما يكون هدف المنشأة هو تحقيق نسبة ربح مقدارها ١٠٪ فذلك هدف يمكن قياسه ومعرفة مقدار ما تحقق منه.

٣- واقعية الهدف:

يجب ألا يكون الهدف المراد تنفيذه خياليًّا، بل يجب أن يكون هدفًا واقعيًّا ممكن التحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوافرة والوقت المحدد، فلا فائدة من وضع أهداف يستحيل تحقيقها لعدم واقعيتها أو أنها ضرب من الأماني والخيال. فعندما يكون هدفك أن تكون طبيبًا وأنت في المستوى الأخير في المرحلة الجامعية في قسم إدارة الأعمال فإن هذا الهدف غير واقعي وليس في وسعك تحقيقه.

٤- مشروعية الهدف:

والمقصود بمشروعية الهدف أن يكون الهدف المراد تنفيذه من قبل الفرد، أو الدولة، أو المنشأة هدفًا غير

مخالف للتعاليم الدينية والعادات والتقاليد الأصيلة السائدة في المجتمع، وأن يكون متمشيًا مع ما تضعه الدولة من قواعد وأنظمة لتنظيم مختلف الأعمال على مستوى البلاد. وأن يكون الهدف متجهًا لتحقيق منفعة للمنشأة دون الإضرار بالآخرين. وتكون الوسيلة للوصول للهدف وسيلة مشروعه وأخلاقية تراعي أخلاقيات التجارة.

٥- محدد بوقت:

فيجب أن تكون هناك فترة زمنية يتحقق من خلالها الهدف. فلا يجب أن يكون الوقت مفتوحًا. فعند وضع هدف للمنشأة ولنقل مثلًا تعيين موظفين جدد فلا بد أن يتم خلال فترة زمنية محددة. أو عندما يكون الهدف هو إنجاز عدد معين من المعاملات فلا بد أن تقاس بالوقت أيضًا حتى تحقق الأهداف غايتها.

ثانيًا : السياسات Policies.

تعرف السياسات بأنها: «مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة؛ لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة». فهي عبارة عن الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف وتحقيقها، وهي المرشد للعاملين حول الطرق والأساليب التي يجب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف المنشودة. ومن صفات السياسات أنها ثابتة نسبيًّا، ويعد اتباعها أمرًا ضروريًّا وملزمًا من قبل جميع العاملين في المنشأة، ويجب أن تكون هذه السياسات واضحة لجميع المعنيين، ومتجانسة مع بعضها، وشاملة لجميع أفراد المنشأة بحيث تطبق على الجميع، فلا تقتصر على مجموعة، وتستثني أخرى، ولا تقتصر على حالة دون أخرى.

ومن أمثلة تطبيق السياسات أن تكون سياسة المنشأة التركيز على الجودة، أو التركيز على السعر المنخفض، فترى في الواقع شركات تعد الجودة سياستها في حين ترى شركات أخرى تركز بشكل دائم على السعر بوصفه سياسة لها. ومن أمثلة القطاعات التي تتضح فيها هذه السياسات قطاع السيارات، والساعات والأثاث، والخدمات الفندقية، وغيرها. والسياستان السابقتان (الجودة السعر) على الرغم من تباينهما إلا أنهما يسعيان لتحقيق الهدف نفسه وهو تحقيق زيادة في الحصة السوقية مقدارها ١٠٪.

ثالثًا : القواعد Rules.

القاعدة هي: «ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات» ويطلق على القاعدة أحيانًا القانون، أو النظام نظرًا لشيوع هذا المصطلح على مستوى الأجهزة الحكومية ومشروعات الأعمال. وتختلف القاعدة عن الإجراء بأنها لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل ما بل تحدد بدقة ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين. ومن صفات القواعد والقوانين أنها تتخذ شكل أوامر أو تعليمات. وتكون مرتبطة بجزاءات للمخالفين ومكافآت للمستحقين.



الإشارات المرورية مثال مبسط للقواعد التي يجب مراعاتها

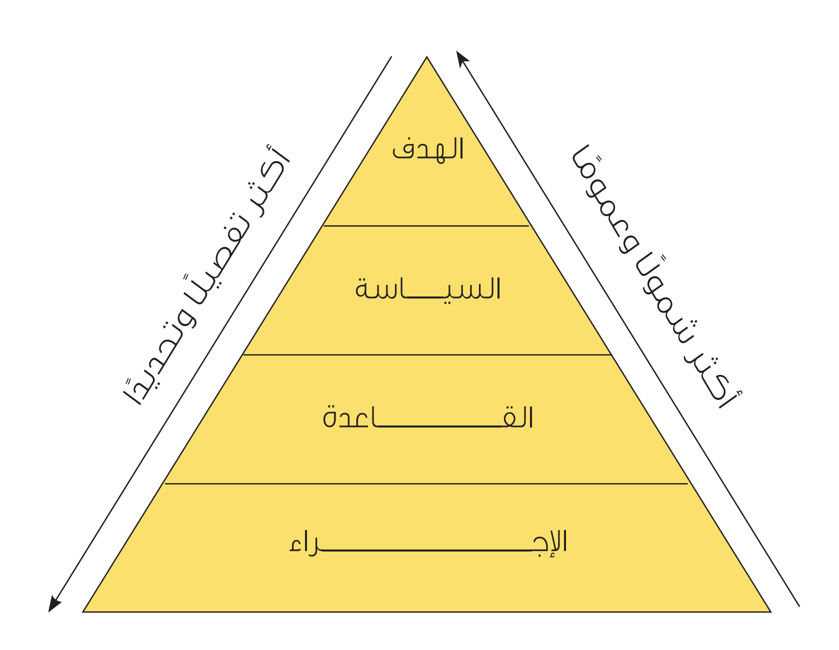
ومن أمثلة القواعد التي نعايشها يوميًّا، وجوب وقوف السيارة عندما تكون إشارة المرور الضوئية حمراء. وهناك جزاء لمن يخالف هذه القاعدة، وكذلك الامتناع عن التدخين في مقر العمل، أو الجامعة، أو الحضور للعمل في ساعة محددة صباحًا كل يوم. ولمخالفة هذه القاعدة أو القوانين جزاء أو عقاب معين.

رابعًا: الإجراءات Procedures

تعرف الإجراءات بأنها: «سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما» فهي عبارة عن المسار الذي يجب اتباعه داخل المنشأة لإتمام عمل من الأعمال. وتختلف الإجراءات عن السياسات في أنها أكثر تحديدًا لما يجب القيام به، في حين أن السياسات تعد أعم وأشمل، وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة تختلف باختلاف الأعمال. فالإجراءات التي يمر بها طالب الوظيفة تختلف عن الإجراءات التي يمر بها من يطلب إجازة. وتختلف الإجراءات باختلاف المنظمات، ففي منشآت القطاع العام هناك إجراءات مختلفة للتوظيف عن تلك الإجراءات المتبعة في منشآت القطاع الخاص.

وقبل ختام هذا القسم المتعلق بعناصر التخطيط تجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تتدرج من حيث الشمولية والعمومية من الهدف الأكثر شمولية وعمومية إلى القاعدة الأكثر تفصيلًا وتحديدًا. ويبين الشكل رقم (٧- ٣) تدرج الخطط المرتبطة بهذه العناصر من الشمول إلى التحديد والتفصيل.

الشكل رقم (٧-٣)
تدرج عناصر التخطيط من حيث العموم والتفصيل



التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد اتجاه المنظمة المستقبلي، ويصف كيف سيتم تحقيق الغايات والأهداف بالوسائل والموارد المتاحة، وقد اكتسب التخطيط الإستراتيجي أهمية بالغة للشركات منذ شيوعه في الستينيات الميلادية من القرن العشرين وحتى يومنا هذا، والتخطيط الإستراتيجي كما تم بيانه سابقًا يندرج تحت تصنيف التخطيط طويل الأجل، وهو يحدد مسار المنظمة مستقبلاً، بحيث يتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها والبرامج والمبادرات التي تحقق هذه الأهداف إضافة إلى بيان عملية تخصيص الموارد، وهناك عناصر أساسية للتخطيط الإستراتيجي تتلخص أهمها في ٥ عناصر أساسية هي:

١. الرؤية Vision :

الرؤية هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها مستقبلاً، وتمثل الطموح الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، ويجب أن تكون الرؤية واضحة وقابلة للتحقيق، إذ تنبني عليها باقي عناصر التخطيط الإستراتيجي، وتحديدًا فإن الرؤية تجيب عن تساؤل جوهري هو كيف ستكون المنظمة مستقبلاً؟

٢. الرسالة Mission :

تعبر الرسالة عن المهمة التي من أجلها وجدت المنظمة، وكيف سيتم تنفيذ هذه المهمة بتميز عن الآخرين، إذ تجيب الرسالة عن السؤال: من نحن؟ وماذا نقدم؟ وكيف نقدمه؟ وإذا كانت الرؤية تركز على المستقبل، فإن الرسالة تصف الحاضر، وتحدده.

٣. الأهداف الرئيسة: Strategic Goals

هي الغايات والمخرجات الرئيسة المحددة التي تم وضعها من قبل المنظمة، وتسعى بجميع الطرق والوسائل إلى تحقيقها، ومن خلالها يتم تزويد المنظمة بالمعايير الخاصة لقياس الأداء ومراقبته وتحسينه، وينطبق عليها ما تم شرحه سابقًا عن الأهداف بوصفه أحد الأركان الرئيسة للتخطيط.

الشكل رقم (٨-٣) التحليل الرباعي (سوات)



٤. التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات SOWT Analysis :

هو تحليل يقصد به التعرف إلى أربعة اعتبارات أساسية، وهي: نقاط القوة لدى المنظمة، ونقاط الضعف، والفرص المتاحة أمامها، والتهديدات التي قد تواجه المنظمة، وقد سمي سوات؛ ليعني اختصارًا الحروف الأولى للكلمات الإنجليزية (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats).

٥. الخطة التنفيذية Action Plan :

هي عبارة عن وثيقة تضم جميع الخطوات والموارد اللازمة للوصول إلى أهداف المنظمة، وإنها توضح الإطار الزمني لتنفيذ البرامج والمشروعات، وتتضمن الخطة التنفيذية المفصلة عناصر عدة تشمل البرامج ومدى ارتباطها بالأهداف والمدة الزمنية لتنفيذها والموارد المادية المطلوبة لها والأفراد أو الأقسام المسؤولة عن التنفيذ، وكذلك معايير الأداء والقياس.

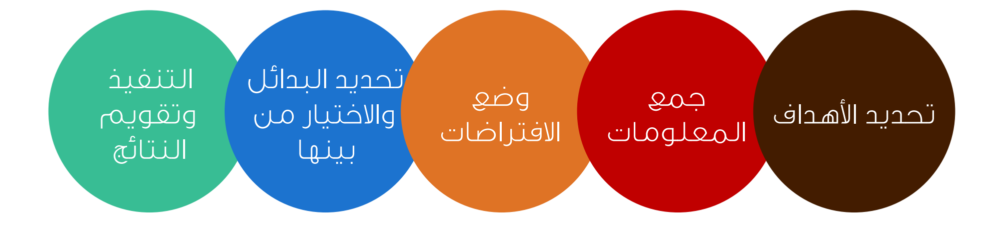


التخطيط الاستراتيجي يحدد مسار المنظمة مستقبلاً

خطوات التخطيط Planning steps

تتكون عملية التخطيط من خطوات عدة تتضح في الشكل رقم (٨-٣) وسنستعرضها فيما يأتي:

شكل رقم (٨-٣) خطوات التخطيط



الخطوة الأولى: تحديد الأهداف.

وتختص هذه الخطوة بتحديد ما نريد الوصول إليه، وكما ذكرنا سابقًا يجب أن تكون الأهداف واضحة وشرعية وواقعية وقابلة للقياس ومحددة بزمن.

الخطوة الثانية: جمع المعلومات.

وتتطلب هذه الخطوة جمع المعلومات عن الماضي وعن الوضع الحاضر للمنشأة، ومعرفة الموقف الحالي داخليًّا وخارجيًّا، وتتطلب أيضًا تقدير الأحداث والظروف المستقبلية. ومن ذلك أيضًا تحليل جوانب القوة والضعف في المنشأة ومقارنتها بالفرص والتحديات الخارجية وذلك لمعرفة مدى إمكانية إنجاز الأهداف المنشودة. ومن المفيد أن تجيب إدارة المنشأة عن أسئلة متعلقة بجمع المعلومات قبل الشروع في وضع الخطة، منها:

١. هل تم توفير جميع المعلومات المطلوبة؟

٢. هل تشمل هذه المعلومات جميع العوامل المؤثرة في وضع الخطة؟

٣. هل هناك معلومات لم يتم جمعها؟

٤. هل تم إشراك واستشارة الأشخاص الذين سينفذون الخطة؟

وبعد الإجابة عن هذه التساؤلات يتم تصنيف المعلومات وتحليلها بحيث تصنف المعلومات ذات الصبغة العامة في مجموعات مستقلة، ثم يتم تحليلها للوصول إلى استنتاجات معينة تتعلق بالخطة.

الخطوة الثالثة : وضع الافتراضات.

بعد أن تم جمع المعلومات الخاصة بالظروف والبيئة الداخلية والخارجية للمنشأة التي تؤثر في الخطة، تضع الإدارة افتراضات معينة متعلقة بهذه الظروف ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف، وتتدرج الافتراضات في مجال له طرفان: الطرف الأول أن تكون الظروف المستقبلية ممتازة، ومشجعة، والطرف الآخر أن تكون الظروف المستقبلية سيئة ومثبطة، ومن الحكمة ألا يتم التفاؤل المفرط، فتفترض الإدارة أنها على الطرف الأول دائمًا، ولا يجب أن تكون المنشأة متشائمة من المستقبل، فتفترض دومًا أنها على الطرف الآخر، بل من الواجب أن تكون مرنة في وضع الافتراضات حتى تستطيع أن تتكيف مع الظروف المتغيرة. ومن المفيد عند هذه الخطوة أن تستعين الإدارة بالإجابة عن الأسئلة الآتية لوضع الافتراضات:

١.ما هي الافتراضات المستقبلية التي ترتبط بإعداد الخطة؟

٢.هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة في وضع الخطة؟

٣.هل تم توافر جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات حول التأثر الداخلي والخارجي المحتمل في المستقبل؟

٤.ما هي العوامل التي يجب مراقبتها من أجل التغيير عند تغلب الظروف؟

هذه الأسئلة ستكون الإجابة عنها معينة لصنع احتمالات تقريبية لما سيكون عليه الوضع في وقت التنفيذ، وهذه الاحتمالات حول المستقبل ليست ضربًا من الرجم بالغيب أو تجاوزًا لحدود طاقة البشر، فالمخطط يستعين بالنظر إلى الماضي ودراسة الحاضر ليستفيد من هذه المعلومات، فيقلل من غموض المستقبل، ويحد من حالة عدم التأكد عند تنفيذ الخطط.

فالافتراضات إذن هي احتمالات لما ستكون عليه الظروف في المستقبل، والتنبؤ ما هو إلا تلمس للمستقبل بناء على ما يتوافر لدينا من معلومات عن الماضي والحاضر. وهي تساعد المخطط على وضع صورة تقريبية للحالة التي سيكون عليها الوضع في المستقبل، ولا يجب أن يتوقع المخطط أن تكون هذه التصورات صحيحة مئة في المئة، وإنما هي مؤشرات وأدلة تساعد على تحقيق الأهداف المستقبلية المنشودة.

وكمثال على الافتراضات أن يفترض وليد الذي يتاجر في بيع التمور في مدينة عنيزة بمنطقة القصيم أن أسعار التمور هذا العام ستنخفض في منطقة القصيم نظرًا لمعرفته أن عدد النخيل المنتج قد تضاعف هذا العام، ومن ثم فإن الإنتاج سيكون وفيرًا وكثيرًا في السوق ما سيقلل من سعره. وبناءً عليه فسيستعين وليد بسيارات نقل للبيع في أسواق أخرى داخلية أو خارجية.

الخطوة الرابعة : تحديد البدائل والاختيار من بينها.

وفي هذه الخطوة تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية في المستقبل. ويتم بعد ذلك تقويم هذه البدائل للاختيار من بينها على ضوء اعتبارات عدة مثل التكلفة، والجوانب الإنسانية، والجهد المطلوب، والإمكانات المتاحة، وغيرها. فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة ١٠٪ فإن البدائل لتحقيق ذلك يمكن أن تشمل:

١. البديل الأول: البيع بسعر أقل.

٢. البديل الثاني: دخول أسواق جديدة.

٣. البديل الثالث: إدخال تغييرات على المنتج.

فهذه بدائل ثلاثة يتم اختيار واحد منها بعد المقارنة بحسب المعايير المناسبة مثل التكلفة والإمكانية والجهد وغيرها.

ونظرًا لأهمية هذه المرحلة، فقد تستعين الإدارة بالحاسب الآلي وبرامج بحوث العمليات للقيام بالمفاضلة بين البدائل ومساعدة الإدارة بتحديد أفضل الخطط وفق المعايير الموضوعة. ويبقى أخيرًا للعقل البشري اختيار الخطة التي سيتم العمل بموجبها في المستقبل.

الخطوة الخامسة : التنفيذ وتقويم النتائج.

وهذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط، وهي تختص بوضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعلي، وبعد البدء بتنفيذه تأتي مرحلة تقويم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ، فإن وجد فجوة بينهما وجب إجراء تعديلات على الخطة أو طريقة تنفيذها.

صفات التخطيط الفعال Effective planning

تسعى جميع المنشآت أن يكون تخطيطها مجديًا ونافعًا ومحققًا للأهداف. وعندما يكون كذلك فإننا نطلق عليه التخطيط الفعَّال. ولكي تتحقق هذه الفعالية فلا بد أن يتميز التخطيط بصفات عدة من أهمها ما يأتي:

١. وضوح الهدف:

يجب أن يكون للخطة هدف واضح محدد تسير على ضوئه أعمال المشروع، وعندما يغيب الهدف المحدد أو يكون غير واضح تصاب المنشأة بالتخبط والعشوائية المؤيدة للتعارض والفشل.

٢. المرونة :

يجب أن تكون الخطة مرنة، بحيث يمكن تعديلها وفق الظروف المتغيرة في المستقبل دون أن تسبب خسائر كبيرة أو تحدث تأثيرًا سلبيًّا بالغًا في فعالية الخطة. فالمنشآت تعيش في بيئة تتصف بالتغير والتطور المستمر. وتتأثر بحسب التغيرات التي تطرأ على المجتمع المحلي والدولي الذي تعد المنشأة جزءًا لا يتجزأ منه. ومن ثم، فيجب أن تكون الخطة مرنة متضمنة مسارات بديلة عدة لمواجهة الظروف المتغيرة عند حدوثها بحيث تبقى الخطة في اتجاهها نحو الهدف المنشود.

٣. البساطة :

فالخطة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المنشأة. ولذلك، فإنه ينبغي أن تكون الخطة من السهولة بمكان بحيث يمكن للجميع استيعابها وفهمها لتطبيقها على أرض الواقع.

٤. المشاركة في الإعداد:

يجب أن توضع الخطط بمشاركة أكثر من شخص في المنشأة، ولا يستطيع شخص بمفرده وضع الخطة، ويطلب من الآخرين تنفيذها. فالخطة تعتمد على المعلومات والمعارف والتخصصات المختلفة. ما يصعب معه على شخص واحد أن يأخذ في الاعتبار مصالح الجهات المتعددة المؤثرة والمتأثرة بالخطة. وربما تطلَّب الأمر الاستعانة بالخبراء والاستشاريين من خارج المنشأة لوضع التصورات الشاملة عن الحالة الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية وارتباط ذلك وأثره في الخطة.

٥. الواقعية:

يجب أن تكون الخطة واقعية معتمدة على التنبؤات المعقولة والمناسبة للظروف المتغيرة دون أن يكون هناك مبالغة لما يمكن إنجازه، وتضخيم لأثر الظروف المحيطة، ومن ثم تقليل ما يمكن تحقيقه وتحجيمه.

٦.تحقيق التوازن:

يجب أن تكون الخطة الفعالة متوازنة في جميع أجزائها وتطبيقاتها على أعمال المنشأة وإداراتها وأقسامها. بحيث تشمل الخطة جميع أقسام المنشأة بشكل متوازن لا يطغى جانب على جانب، ولا تهمل إدارة، وتركز على إدارة أخرى. ولا يتم التخطيط لمجال من مجالات المنشآت وتجاهل باقي المجالات وأوجه النشاط.

٧.المتابعة والتقويم:

إن التخطيط الفعال يقتضي المتابعة الدائمة لسير الخطة وتقويمها دوريًّا للتأكد من تقدمها في المسار الصحيح. ويرى بعض علماء الإدارة أن الخطة التي تمتد لأكثر من سنة دون مراجعة وتقويم هي على درجة كبيرة من الخطورة في ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة في عالمنا الحديث.

ومن ثم، فعلى الإدارة أن تراجع بعناية التقدم الحادث بالنسبة إلى إنجاز الخطة، والتعرف بوضوح إلى القصور الحادث فيها وسبل معالجته.


حتى في الصحراء نحتاج إلى تخطيط

معوقات التخطيط Obstacles of planning

تواجه عملية التخطيط عقبات عدة تحد من فعاليتها، وتسبب الفشل في تنفيذها. ويستدعي الأمر من الإدارة المسارعة في معالجتها وإيجاد الحلول لمواجهتها، ومن أهم هذه المعوقات:

١. البيئة المعقدة :

فعندما تكون البيئة المحيطة بالمنشأة متغيرة جدًّا، فإن ذلك سيزيد من صعوبة التخطيط. فسيصعب جمع المعلومات الدقيقة، والتنبؤ الدقيق، واتخاذ القرار المناسب للتكيف مع هذه البيئة.

٢. نقص المعلومات:

عندما يكون جمع المعلومات الضرورية للتخطيط متعذرًا أو ناقصًا أو قديمًا، فإن التخطيط سيكون صعبًا للغاية. إذ إن التخطيط يرتكز على المعلومة الشاملة لجميع العوامل المحيطة بالمنشأة، وكلما قلّت هذه المعلومات والإحصاءات والدراسات المتعلقة بالخطة زاد ذلك من صعوبة التخطيط الفعال.

٣. مقاومة التغيير:

يرغب كثير من الناس الثبات وعدم التغيير. وتزداد هذه الرغبة عندما يشعرون بالخوف من مجاهيل المستقبل، فيفضلون البقاء على الأهداف والخطط المعروفة والمعهودة في ظل الظروف المستقرة. وهذا التوجه لا يتناسب مع التخطيط الذي يتطلب بطبيعته التغير والتطوير. ومن ثم يؤدي تمسك الجاهلين بالأوضاع الحالية ومقاومتهم لإحداث التغيير إلى الحد من نجاح التخطيط وتطبيقه بفعالية وكفاية.

٤. عدم الواقعية :

ويتم ذلك بسبب سوء التقدير والمبالغة، فيحدث إما نقص في التخطيط، أو التخطيط أكثر مما هو مطلوب، وتكون النتائج إما تشاؤمية سلبية أو خيالية غير ممكنة. فيؤثر ذلك سلبًا في العاملين في المنشأة، ويكون عائقًا للتوصل إلى تخطيط فعَّال.

٥. عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة :

فالتخطيط السليم يستلزم أن يكون هناك ربط وتنسيق بين جميع إدارات المنشأة وأجهزتها، وحشد جميع الجهود في مسارات متوازية لبلوغ الأهداف المنشودة وتحاشي الازدواجية والتداخل فيما بين البرامج والأنشطة. أما عندما يغيب التنسيق فإن الخطط ستتداخل والأهداف ستتعارض والبرامج ستتناقض ما يؤدي إلى عشوائية المنشأة وتخبطها ، ومن ثم فشل خططها.

٦. وجود القيود :

هناك كثير من القيود التي يمكن أن تعوق التخطيط، وتحد منه ومن ذلك شح الموارد المالية، وندرة الكفاءات الإدارية، وعدم توافر القدرات الابتكارية، والقيود القانونية.

٧.الوقت والتكلفة :

فالتخطيط السليم يستنزف الجهود، ويستغرق الوقت، ويستلزم موارد مالية كافية، ويتطلب خبرات فنية واستشارية قادرة على وضع التصورات المستقبلية بدقة وكفاءة. ويتطلب التخطيط جمع المعلومات والبيانات التي لا تتوافر في المنشأة وتكلف المنشأة كثيرًا للحصول عليها وتجميعها. وهذه العقبات ربما أدت إلى صرف النظر عن التخطيط وإعاقة تطبيقه والاعتماد عليه.

مصطلحات

الكلمة	الترجمة
التخطيط	Planning
خطط إستراتيجية	Strategic Plans
خطط تكتيكية	Tactical Plans
خطط تشغيلية	Operational Plans
التخطيط الفعال	Effective Planning
عناصر التخطيط	Elements of Planning
تخطيط الإدارة العليا	Top–Level Planning
تخطيط الإدارة الوسطى	Middle–Level Planning
تخطيط الإدارة الدنيا	Lower–Level Planning
أهداف	Objectives
إجراءات	Procedures
قواعد	Policies

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً : حدد مدى صحة العبارات الآتية أو خطأها مع التعليل :

١. ( ) كلما كبر حجم المنشأة تقل أهمية التخطيط.

٢. ( ) كلما زادت درجة تغير أحداث المستقبل زادت أهمية التخطيط.

٣. ( ) من متطلبات التخطيط الناجح توافر المعلومات.

٤. ( ) تضع الإدارة العليا الخطط الإستراتيجية قبل التعرف إلى الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل.

٥. ( ) تختص الإدارة الدنيا بتنفيذ الخطط فقط، وليس وضعها.

٦. ( ) يطلق على الخطط قصيرة المدى الخطط التكتيكية.

٧. ( ) تتميز القواعد في المنظمة بأنها تحدد ما يجب عمله، وما لا يجب عمله.

٨. ( ) إن بساطة الخطة تحقق نجاحها، بصرف النظر عن تكلفتها.

٩. ( ) إن إتاحة المشاركة في التخطيط تسهل عملية التنفيذ.

١٠( ) ليس هناك فرق بين التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة.

ثانيًا : أسئلة تحليلية :

س١: عرّف التخطيط، واذكر أهم فوائده للمنشأة.

س٢: ما هي أنواع التخطيط بحسب تقسيم المدة الزمنية، واذكر أمثلة على ذلك؟

س٣: تحدث عن التخطيط بحسب المستوى الإداري وكيفية التكامل بينه وبين التخطيط على أساس المدة الزمنية.

س٤: اذكر عناصر التخطيط مع الشرح.

س٥: اشرح خطوات التخطيط مع ضرب الأمثلة على ذلك.

س٦: للتخطيط الفعّال صفات عدة، عددها مع الشرح.

س٧: ما هي معوقات التخطيط مع ضرب أمثلة تطبيقية لبيئة الدول النامية؟

ثالثًا : أعد خطة متكاملة عن أحد الموضوعات الآتية :

١. الإجازة الصيفية القادمة.

٢. السنة الجامعية القادمة.

٣. أول مشروع تجاري تنوي البدء فيه.

٤.السيارة التي ستشتريها.



علماء الإدارة

إدوارد ديمنيج

المعروف برجل الصحوة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبح قائد الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولد في ١٤/١٠/١٩٠٠م واسمه William Edwards Deming، توفى عام ١٩٩٣م.

قصة هذا الرجل جميلة، وتحمل معاني كثيرة جدًّا، فبعد أن تم رفضه من الشركات الأمريكية لنظريته التي تقول: «إن عدم وجود الجودة بسبب الإدارات في الشركات وعدم تصديقها». ثم تم دعوته إلى اليابان لكي يقوم بتحسين الجودة في الدولة، وعند وصوله أخبر اليابانيين بالكلمات الآتية: «إذا اتبعتم إرشاداتي فسوف تصلون إلى الهدف في ٥ سنوات فقط» وفوجئ العالم عندما قال الدكتور إدوارد: «فاجؤوني عندما وصلوا إلى الهدف في ٤ سنوات فقط». وقد كان د. إدوارد أول أمريكي يأخذ جائزة (Order of the sacred Treasures) وهو شيء فريد من نوعه جدًّا. وعندما رأت الشركات الأمريكية أن نظرية الدكتور نجحت بشكل كبير في اليابان تم دعوته من الشركات الكبرى في أمريكا لكي يتم تصحيح الأخطاء فيها، ولكن رفض الدكتور هذا العرض وفضل البقاء مع اليابانيين. كثر الإلحاح لكي تتم عودته إلى أمريكا، خاصة بعد استقراره مع من وضعوا له ولأفكاره وزنًا كبيرًا. وبعد كثرة الإلحاح عليه وافق على أن يقوم بمساعدة الشركات الأمريكية، ولكن بشرط واحد فقط حدده قائلًا: «لن أقوم بتحسين الشركات إلا بعد أن أقوم بالتحدث إلى رئيسها». ومع المحاولات الكثيرة لم يوافق الدكتور ديمنق إلا إذا نفذت الشركات طلبه. وبالفعل فمن العجائب التي أنجزها الدكتور ديمنق هي أنه جعل شركة فورد تصبح من الرواد في الشركات الأمريكية من حيث الجودة بعد أن كانت على وشك الانهيار. وتقديرًا لأعمال هذا الدكتور أوجد اليابانيون جائزة وتم تسميتها (جائزة ديمنق) (Deming prize). ومن مساهماته الشهيرة أنه وضع ١٤ سياسة تؤدي إلى نجاح الشركة والوصول إلى الجودة المطلوبة أو ضبط الجودة. وقد طرح أفكاره في كتابين بعنوان الآتية: (الاقتصاد الجديد) (The New Economic). و (الخروج من الكارثة) (Out of Crisis).

حالة دراسية Case Study

شركة طارق للأجهزة الكهربائية

عرضت عليك شركة طارق للأجهزة الكهربائية جدولًا يوضح الإنتاج والمبيعات خلال الفترة من ٢٠١٢م حتى عام ٢٠١٩م، كما هو موضح بالجدول الآتي:

السنة	حجم الإنتاج بالوحدات	حجم المبيعات بالوحدات
٢٠١٢م	٢٣٠,٠٠٠	٢٢٥,٠٠٠
٢٠١٣م	٢٣٥,٠٠٠	٢٢٦,٠٠٠
٢٠١٤م	٢٣٧,٠٠٠	٢٢٨,٠٠٠
٢٠١٥م	٢٣٥,٠٠٠	٢٣٠,٠٠٠
٢٠١٦م	٢٣٤,٠٠٠	٢٣٠,٠٠٠
٢٠١٧م	٢٤٠,٠٠٠	٢٣٠,٠٠٠
٢٠١٨م	٢٤٣,٠٠٠	٢٣٥,٠٠٠
٢٠١٩م	٢٤٥,٠٠٠	٢٣٦,٠٠٠

وقد طلبت منك الشركة التنبؤ بحجم الإنتاج وحجم المبيعات لمدة خمس سنوات قادمة في ضوء المعلومات الآتية:

- استقرار حالة السوق من ناحية الطلب على الأجهزة الكهربائية.
- حصة الشركة الحالية في الأسواق تمثل ٢٠٪ من الحجم الكلي للسوق.

مع بداية عام ٢٠٢٠م سيزيد المعروض من الأجهزة الكهربائية بنسبة ١٠٪ من حجم الإنتاج العالمي البالغ ما يقرب من ملونين وخمس مئة ألف جهاز نتيجة دخول ثلاث شركات في مجال الإنتاج.

المطلوب:

أولًا: استخدام هذه البيانات في التنبؤ بحجم الإنتاج والمبيعات لهذه الشركة.

ثانيًا: وضع خطة موضوعية لكي تحافظ الشركة على حصتها السوقية.

الفصل الرابع

اتخاذ القرارات

Decision Making

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. توضيح مفهوم اتخاذ القرارات.

٢. التعرف إلى أنواع القرارات.

٣. شرح خطوات اتخاذ القرارات.

٤. التعرف إلى فوائد اتخاذ القرار الجماعي وسلبياته.

٥. التعرف إلى أدوات اتخاذ القرارات.

محتويات الفصل

- مفهوم اتخاذ القرارات.
- أنواع القرارات.
- خطوات اتخاذ القرار.
- القرارات الجماعية.
- أدوات اتخاذ القرار.
- خصائص القرار الناجح.

استهـــلال

بنت المزارع واتخاذ القرار

في قديم الزمان وفي إحدى قرى الهند الصغيرة، كان هناك مزارع غير محظوظ لاقتراضه مبلغًا كبيرًا من المال من أحد مقرضي المال في القرية. وكان مقرض المال عجوزًا قبيحًا أعجب ببنت المزارع الفاتنة؛ لذا فقد قدم عرضًا بمقايضة القرض بالزواج وقال: إنه سيعفي المزارع من القرض إذا زوجه ابنته .. ارتاع المزارع وابنته من هذا العرض. وعندما رأى اعتراضهما الشديد اقترح مقرض المال الماكر على المزارع وابنته فكرة تفصل بينهما وهي التي تختار، فقال لهم: إنه سيضع حصاتين واحدة سوداء والأخرى بيضاء في كيس النقود، و على الفتاة التقاط إحدى الحصاتين ...

فإذا التقطت الحصاة السوداء، تصبح زوجته ويتنازل عن قرض أبيها.. وإذا التقطت الحصاة البيضاء، لا تتزوجه ويتنازل عن قرض أبيها.. وإذا رفضت التقاط أي حصاة، سيسجن والدها.

وكان الجميع واقفين على ممر مفروش بالحصى في أرض المزارع، وحينما كان النقاش جاريًا، انحنى مقرض المال ليلتقط حصاتين. انتبهت الفتاة حادة البصر أن الرجل التقط حصاتين سوداوين، ووضعهما في الكيس. ثم طلب من الفتاة التقاط حصاة من الكيس.. والآن تخيل أنك كنت تقف هناك، بماذا ستنصح الفتاة؟... إذا حللنا الموقف بعناية سنستنتج الاحتمالات الآتية: سترفض الفتاة التقاط الحصاة... أو يجب على الفتاة إظهار وجود حصاتين سوداوين في كيس النقود وبيان أن مقرض المال رجل غشاش... أو تلتقط الفتاة الحصاة السوداء وتضحي بنفسها لتنقذ أباها من الدين والسجن ... تأمل لحظة في هذه الحكاية، توضح لنا الفرق بين التفكير السطحي والتفكير المنطقي. إن ورطة هذه الفتاة لا يمكن الإفلات منها إذا استخدمنا التفكير المنطقي الاعتيادي. فكر في النتائج التي ستحدث إذا اختارت الفتاة إجابة الأسئلة المنطقية في الأعلى، بماذا ستنصح الفتاة؟

أما تصرف الفتاة فقد فعلت ما يلي: أدخلت الفتاة يدها في كيس النقود وسحبت منه حصاة ومن دون أن تفتح يدها أو تنظر إلى لون الحصاة تعثرت وأسقطت الحصاة من يدها في الممر المملوء بالحصى، وبذلك لا يمكن الجزم بلون الحصاة التي التقطتها الفتاة وقالت: يا لي من حمقاء، و لكننا نستطيع النظر في الكيس للحصاة الباقية وعندئذ نعرف لون الحصاة التي التقطتها ووقعت مني، ولأن الحصاة المتبقية سوداء، فإننا سنفترض أنها التقطت الحصاة البيضاء. و لأن مقرض المال لن يجرؤ على فضح عدم أمانته، فإن الفتاة قد غيرت بما ظهر أنه موقف مستحيل التصرف فيه إلى موقف نافع لأبعد الحدود.

مقدمة Introduction

إن اتخاذ القرار هو جزء لا يتجزأ من كل جانب من جوانب الحياة، وهو من أهم الأمور التي يقوم بها الإنسان وأكثرها تكرارًا لتسيير الأحداث التي تواجهه في حياته اليومية، فمن خلال اتخاذ القرار السليم يكون الفرد قادرًا على التوصل إلى البدائل والحلول الملائمة التي تتمثل في تنفيذ أمر معين أو حل مشكلة معينة واختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، وهذا الأمر ينطبق أيضًا على المنظمات، فاتخاذ القرار أحد العوامل الرئيسة التي تمهد الطريق لنجاحها أو فشلها، إذ يُتوقع من كل موظف في المنظمة تنفيذ القرارات على مستويات مختلفة من موقعه الإداري، ومن دون اتخاذ القرار، لا يمكن إجراء وظائف إدارية مختلفة مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى وظيفة اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية، ويشمل ذلك ما يلي:

- مفهوم اتخاذ القرارات.
- أنواع القرارات.
- خطوات اتخاذ القرار.
- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.
- أدوات اتخاذ القرار.
- خصائص القرار الناجح.

مفهوم اتخاذ القرارات Decision Making Concept

نقوم يوميًّا باتخاذ مئات القرارات المتعلقة بحياتنا اليومية، وكذلك الحال بالنسبة إلى المديرين والموظفين والمنظمات والدول، فنحن نتعايش مع اتخاذ قراراتنا لحظة بلحظة بما في ذلك القرارات الصغيرة والروتينية وتلك القرارات الصعبة والمعقدة وربما المصيرية.

ولتبسيط المفهوم، فإنك حتمًا عندما تخرجت من المرحلة الثانوية كان أمامك عدد من الخيارات لإكمال تعليمك الجامعي، فقد فكرت كثيرًا في تحديد التخصص الذي ترغب فيه، وذلك بعد تقييمك لقدراتك ورغباتك، ثم استشارتك بعض أقاربك وزملائك وأصحابك، لتمر بلا شعور بعدد من خطوات اتخاذ القرار، فقد كنت حينها أمام خيارات عدة منها ما هو مبين في الجدول الآتي:

اسم الجامعة	الكلية	القسم
الجامعة أ	إدارة الأعمال	تسويق
الجامعة ب	الاقتصاد والعلوم الإدارية	الأعمال المصرفية
الجامعة جـ	العلوم الإدارية والاجتماعية	محاسبة
الجامعة د	الاقتصاد والإدارة	نظم المعلومات الإدارية

فقد وضعت في ذهنك عددًا من التخصصات، واخترت من بينها، وقارنت بين عدد من الكليات، واخترت المناسب منها، وأيضًا راجعت متطلبات كل جامعة للتقدم إليها، فكل هذه الخطوات كانت تتضمن قرارات حاسمة في مسيرتك العلمية ستحدد مسارك الوظيفي المستقبلي، فماذا نقصد باتخاذ القرار؟

يرى بعض علماء الإدارة أن اتخاذ القرار هو جهد ذهني وفكري يتطلب استخدام كثير من مهارات التفكير، مثل: التحليل، والتقويم، والاستقراء، والاستنباط، ويمر الفرد بعدة خطوات حتى يصل إلى القرار المناسب، وقد طرح كتّاب الإدارة والباحثون عددًا من التعريفات المستفيضة لاتخاذ القرار نذكر منها:

- **اتخاذ القرار** هو «عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها».
- **اتخاذ القرار** هو «الاختيار السليم لأنسب بديل من أجل حل المشكلة بما يتناسب مع طبيعة المشكلة والمنظمة والبيئة المحيطة».
- **اتخاذ القرار** هو «عملية تفكير مركّبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف».

ومما سبق يتبين أن التعريفات السابقة تتضمن عدة عناصر أساسية لمفهوم اتخاذ القرار منها:

١. عملية ذهنية تتطلب مهارات التفكير المبتكر.
٢. يستدعي اتخاذ القرار وجود سلسلة من الخطوات.
٣. توليد بدائل وخيارات متعددة.
٤. تقييم البدائل باستخدام معايير محددة سلفًا.

أنواع القرارات Types of Decisions

هناك تصنيفات عدة لأنواع القرارات التي يتم اتخاذها، سواء أكان ذلك من قبل الفرد أم الجماعة داخل منشآت الأعمال، فلقد تم تصنيف هذه القرارات إلى قرارات طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، ويصنفها بعضهم إلى قرارات إستراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف، ويميل فريق ثالث إلى تصنيفها بحسب موضوعاتها، فهناك قرارات تنظيمية، وقرارات إدارية، وقرارات مالية. على أنَّه على الرَّغم من وجود هذه التصنيفات لأنواع القرارات إلا أنه يمكن القول: إنَّ أشهر هذه التصنيفات ذلك التصنيف الذي يقسمها إلى نوعين، هما: القرارات المبرمجة، والقرارات غير المبرمجة، وذلك على أساس درجة الاختيار المتاحة، وسوف نتحدث عن هذين النوعين من القرارات فيما يلي:

أ. القرارات المبرمجة Programmed Decisions

القرارات المبرمجة هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر باستخدام إجراءات تشغيل معيارية أو طرق محددة جدًّا، وذات تأكد كبير، وهي القرارات الروتينية التي اعتاد الفرد أو القسم على اتخاذها لإنجاز مهمة ما، مثل إجراءات الحضور والانصراف أو طلب الإجازة، أو إجراءات التسجيل في الجامعات، أو عمليات تسديد الفواتير، أو فتح الحسابات البنكية، أو الإيداع والسحب من الحساب، ومن الأمثلة للقرارات المبرمجة عمليات الإنتاج، وخطوط التصنيع، ومسارات التغليف والتخزين؛ ولذا فإن المنظمات تبتكر طرقًا محددة للتعامل معها، بحيث إنه بمجرد اتخاذ القرار ، يحدد البرنامج العمليات أو الإجراءات التي يجب اتباعها عند ظهور موقف مماثل، ويستدعي إنشاء مثل هذه الإجراءات المبرمجة وضع القواعد والإجراءات والسياسات، التي تصبح معيارًا في المنظمة لتبسيط اتخاذ هذه القرارات.

الجدول رقم (٤-١) أمثلة على أنواع القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

نوع المنظمة	قرار مبرمج	قرار غير مبرمج
جامعة	تقرير مدى استيفاء الطلاب لمتطلبات التخرج.	اختيار برامج أو تخصصات جديدة للدراسة.
مصنع للسيارات	إجراءات صرف الرواتب للموظفين.	اختيار تصميم جديد للسيارة.
مطعم للوجبات السريعة	تحديد عدد المواد التي ينبغي توافرها في إعداد الوجبات.	تحديد مكان لافتتاح فرع جديد للمطعم.

وينبغي أن نشير هنا إلى أن معظم القرارات الروتينية يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، في حين أنَّ عددًا منها يتم اتخاذه من قِبل مديري الإدارة الوسطى، وفي المقابل نجد أن المديرين في مستوى الإدارة العليا غالبًا ما يكون دورهم في اتخاذ مثل هذه القرارات محدودًا جدًّا.

الشكل رقم (٤-١) علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري.

القرارات غير المبرمجة		القرارات المبرمجة
الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية
	المستوى الإداري	

ب. القرارات غير المبرمجة Nonprogrammed Decisions

القرارات غير المبرمجة هي قرارات فريدة وجديدة وغير متكررة، وإنها لا تخضع للسياسات والإجراءات المحددة سلفًا أو تلك المنظمة وفق المعايير المعروفة، وعادة ما يتم التعامل معها من خلال الإبداع والابتكار، وتشمل تلك القرارات تلك المشكلات الجديدة أو غير المتوقعة التي تتطلب حلولًا غير تقليدية ومبتكرة، وتتصف القرارات غير المبرمجة بأنها تتخذ في بيئة عدم التأكد، ويمكن أن تكون أخطارها أكبر من أخطار تلك القرارات المبرمجة، ومن أمثلة تلك القرارات فتح فرع جديد للشركة، أو الاستغناء عن خط إنتاج لها، أو طرح منتجات جديدة في السوق.

ونظرًا لأنَّ معظم القرارات غير المبرمجة يتم اتخاذها من قِبل الإدارة العليا، فإنَّها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات، بحيث تعكس درجة عالية من الإبداع لدى متخذي مثل هذه القرارات، وهي كما تم إيضاحه غير روتينية وغير متكررة، ومن ثم تتطلب من متخذها جهدًا أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل، ومن ثم الاختيار من بينها.

وتدرك المنظمات على شتى أنواعها أهمية تأهيل المديرين بالمهارات اللازمة لاتخاذ القرار، فعلى سبيل المثال قد قامت شركة ماكدونالدز الشهيرة بتأهيل أكثر من ٦٥ ألف مدير مطعم حول العالم في جامعة هامبورجر بدبلوم لمدة سنتين في كيفية اتخاذ القرارات وضمان اتساق فروعها حول العالم، وتقوم بتدريس هذا الدبلوم بـ ٢٨ لغة حول العالم.

الجدول رقم (٤-٢) مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

عنصر المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة بشكل دقيق
المعلومات	متوافرة إلى حد كبير	قليلة إلى حدٍّ كبير
عدد البدائل	متعددة	محدودة
الاعتماد على القواعد والإجراءات السابقة	دائمًا	قليلًا
المستوى الإداري لمتخذي القرار	الإدارة الإشرافية والوسطى في الغالب	الإدارة العليا في الغالب
درجة المخاطرة	محدودة	كبيرة

ظروف اتخاذ القرارات

يخضع اتخاذ القرارات إلى ظروف عدة محيطة مستندة على مقدار المعلومة والمعرفة التي يمتلكها صانع القرار للتأكد من النتيجة النهائية التي سيجنيها القرار، وعادة ما يتم اتخاذ القرارات في ظل ظروف متغيرة حددها كتّاب الإدارة في أربعة ظروف (حالات) مختلفة هي:

١. **حالة التأكد** (Certainty).
٢. **حالة المخاطرة** (Risk).
٣. **حالة عدم التأكد** (Uncertainty).
٤. **حالة الجمع بين عدم التأكد والمخاطرة** (Uncertainty and Risk).

١. **حالة التأكد**، وفي هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظل ظروف اليقين، وذلك عندما يكون لدى المدير المعلومات الكافية لمعرفة نتيجة القرار قبل اتخاذه، ويعرف المدير البدائل المتاحة، إضافة إلى شروط ونتائج تلك الإجراءات، وفي هذا الظرف يكون الغموض قليلًا جدًّا، ومن ثم، فإن احتمال اتخاذ قرار خاطئ ضعيف نسبيًا، وفي هذه الحالة يختار المدير ما يسمى القرار المرغوب فيه ذا الثقة العالية.

٢. **حالة المخاطرة**، يتم اتخاذ معظم القرارات الإدارية في ظل ظروف المخاطرة، ويكون لدى المدير في هذه الحالة بعض المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار، ووضع بعض الاحتمالات الممكنة، ولكنه غير متأكد تمامًا من النتائج التي يمكن أن تحدث، وفي ظل ظروف المخاطرة، قد يجد المدير أنه من المفيد دراسة الاحتمالات، وهنا تبرز خبرة المدير وحنكته في اختيار القرار المناسب، ونتيجة لهذه الحالة، فإن المدير سيرجح القرار الآمن ذا الاحتمالية الأكبر للنجاح.

٣. **حالة عدم التأكد**، في هذا الظرف لا يوجد إدراك لجميع البدائل المتاحة أو العواقب الناتجة، وفي ظل هذه الظروف، يحتاج المديرون إلى وضع افتراضات معينة حول الموقف من أجل توفير إطار منطقي لصنع القرار، وهنا تؤدي مهارات الحدس والحكمة والخبرة لدى المدير دورًا رئيسًا في عملية صنع القرار، ويسعى المدير حينها إلى اتخاذ القرارات التي تتجنب أسوأ النتائج.

٤. **حالة الجمع بين عدم التأكد والمخاطرة**، وذلك عندما لا يكون المدير متأكدًا من ردَّة احتمالية النتائج المترتِّبة على اختياراته، ولكن تتوافر لديه بيانات تمكنه من تقدير نسبة نجاح كل خيار من الخيارات الممكنة، وهنا يسعى المدير إلى اختيار ما هو مرغوب وأكثر احتمالًا للنجاح، وهو من أعقد القرارات عند التطبيق؛ لاشتماله على متغيرات عدة لا بد أن تدرس بعناية قبل اتخاذ القرار.

الشكل رقم (٢-٤) ظروف اتخاذ القرار.



خطوات اتخاذ القرارات Steps of Decisions Making

إن اتخاذ القرارات هو عملية ذهنية أو تفكير هادئ لتقويم البدائل واختيار أفضلها، فهو يقوم على الحقائق والمعلومات والقيم والمعايير التي تمكّن عملية الاختيار الأفضل، فالقرار يجب أن يعتمد على أساليب ودراسات علمية وعلى تبصر موضوعي في صنعه واتخاذه وآثار تنفيذه ومدى الوصول إلى غاياته؛ لذا فهناك خطوات عدة يمكن من خلالها اتخاذ القرار بشكل دقيق: أولها تحديد الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه أو المشكلة التي تواجهنا، وثانيها هو وضع قائمة بالبدائل والحلول الملائمة التي فيما لو استخدمنا أحدها فسنتمكن من الوصول إلى القرار المناسب، و ثالثها هو تقييم البدائل والحلول من خلال تدريجها وترتيبها على شكل أولويات إلى أن يتم الوصول إلى البديل المناسب، ثم يتم تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه وتقييم ومتابعة هذا التنفيذ الفعلي الذي يكون على أرض الواقع.

وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من إجماع علماء الإدارة على وجود خطوات معينة لاتخاذ القرار وحل المشكلات، إلا أنه لا يلزم أن يمر كل قرار بهذا التسلسل، فلربما استدعت بعض أنواع القرارات تجاوز بعض هذه الخطوات، ولربما كانت بعض القرارات الأخرى روتينية ومتكررة يتم اتخاذها بأسرع من المرور بهذه الخطوات، وجملة القول: إنها خطوات تتبع الطريقة العلمية المنظمة من أجل الوصول إلى الحل الأفضل للمشكلة.

الشكل (٣-٤) خطوات اتخاذ القرارات.



١ . تحديد المشكلة.

إن الخطوة الأولى في عملية صنع القرار هي الاعتراف أو تحديد المشكلة، وإدراك ضرورة اتخاذ قرار يخصها، وكما قيل فإن: «تشخيص المشكلة الصحيح هو نصف الحل» ويمكن للمديرين القيام بذلك عن طريق معرفة أعراضها، فدراسة الأعراض تعين على الاقتراب من السبب الجذري للمشكلة، وكلما كان التشخيص دقيقًا، زاد من احتمالية نجاح الحل لهذه المشكلة، إذ إن التشخيص الخاطئ سوف يؤدي إلى حلول خاطئة.

وتختلف المشكلات في أنواعها وعمقها وتعقدها، فهناك المشكلات الجديدة التي تحدث لأول مرة، فيصعب على متخذي القرار التعامل معها، فيتأخر اتخاذ القرار؛ وذلك لأنها تتطلب مجهودًا أعلى ومستوى عاليًا من النشاط الذهني والقدرة على حل المشكلة بعكس المشكلات الروتينية التي اعتادوا على مواجهتها واتخاذ قرار بشأنها، وهناك المشكلات المعقدة والمركبة التي تستعصي على متخذي القرار في التوصل إلى قرار بشأن حلها؛ وذلك لاحتياجها إلى وقت وجهد أكبر، وعلى كل الأحوال، فإن تحديد المشكلة بدقة ووضوح شرط أساسي للوصول إلى الحل أو القرار الصحيح.

٢ . طرح البدائل.

الخطوة الثانية من خطوات اتخاذ القرار هي إيجاد البدائل الممكنة التي يمكن أن تسهم في حل المشكلة واتخاذ القرار، ويندرج توفير البدائل تحت آليات توليد الأفكار عبر العصف الذهني (Brainstorming) وذلك بمشاركة المعنيين للوصول إلى بدائل إبداعية وابتكارية، ومن البدهي أن يكون لدى المدير أكثر من حل، وأن يكون هناك ارتباط بين هذه الحلول، وتكون هذه الحلول قابلة للقياس ومرنة ومتجاوبة مع المتغيرات، وينبغي أن تتم دراسة الحلول البديلة في ضوء ظروف البيئة الداخلية أو الخارجية التي تحيط بها، وفي هذه المرحلة تُعدّ المعلومات مصدرًا مهمًا وحاسمًا في طرح البدائل الممكنة، فيجب على المديرين تحديد مصادر المعلومات وتقييم مصداقية وفائدة كل مصدر والتكلفة والوقت والأموال التي تتطلبها عملية الحصول على المعلومات المتعلقة مباشرة بالمشكلة، والمعينة على اتخاذ القرار السليم.

٣ . تقييم البدائل.

هذه مرحلة مهمة في عملية صنع القرار، وربما هي الأصعب، إذ يجب على المديرين تحديد مزايا وعيوب كل بديل وتقييمها في ضوء المواقف المختلفة قبل اتخاذ القرار النهائي، وينبغي عند تقييم البدائل أن يختار المديرين الحل الذي يقدم أفضل الاحتمالات التي تسهم في تحقيق أهداف المنشأة، وتستخدم المنظمات عدة معايير لتقييم البدائل، فهناك المعايير الكمية أو النوعية، وهناك المعايير المتعلقة بالتكلفة، وأخرى بإمكانية التطبيق، إضافة إلى المعايير البيئية كالمعايير الاقتصادية والاجتماعية، ويأتي هنا دور الإدارة في حصر المعايير المناسبة المتعلقة بالمشكلة والمؤدية إلى القرار الأفضل.

٤ . تنفيذ الحل.

بعد تحليل البدائل وتقييمها، يتعين على المدير اختيار الأفضل، ويحتاج المدير إلى اختيار البديل الذي يحقق أقصى فائدة ومصلحة مع تلبية جميع المعايير المطلوبة، وأحيانًا يكون اختيار البديل بسيطًا وسهلًا مع فوائد

واضحة، وفي بعض الأحيان يكون الحل الأمثل هو مزيج من عدة بدائل مركبة، وإنه أحيانًا قد لا يكون البديل الأفضل واضحًا ما يستدعي أن يستخدم المدير تقديرات الاحتمالات والبحث والتحليل بالاستعانة بخبرته ومعرفته.

وعند تنفيذ الحل، فإنه يتعين على المدير إسناد مهمة تنفيذ الحل إلى الشخص، أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم وظروف التنفيذ.

إن تنفيذ الحل هو الغاية الأساسية لاتخاذ القرار، ومن ثم، فإن الإدارة ينبغي أن تهيئ البيئة المناسبة لتنفيذه بنجاح، وتزيل العوائق التي يمكن أن تظهر أمام التنفيذ، ومن ذلك أن تكون قادرة على إقناع العاملين بأفضلية القرار، وأنه يتكامل مع مصالح المنظمة والعاملين فيه، وتتأكد من توافر الموارد المالية والبشرية القادرة على تنفيذه على أرض الواقع.

٥. متابعة تنفيذ الحل.

لا تنتهي وظيفة المديرين باتخاذ القرارات، فهم مسؤولون عن الحصول على نتائج إيجابية من القرار الذي تم اتخاذه وتنفيذه؛ لذا فعليهم التأكد من أن اختيار هذا الحل كان فاعلًا في علاج المشكلة، وأنه يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة سلفًا، ويمكن إدراك فعالية القرار من خلال نظام تقييم منهجي وعلمي يوفر تغذية راجعة حول مدى جودة تنفيذ القرار ، وما هي النتائج، وما هي التغيرات التي تم إجراؤها من أجل الحصول على النتائج المرجوة.

وتتطلب المتابعة لتنفيذ الحل مراقبة مسار التنفيذ، والتحقق من التقدم في التنفيذ وفق الجدول الزمني المخطط له، ومعالجة الانحرافات التي تطرأ على تنفيذ الحل، وإزالة العقبات التي تعيق تقدمه، وقد تستخدم بعض المنظمات نظم المعلومات الإدارية وإدارة المشاريع (Project Management) لتنفيذ الحلول ومتابعتها وتوثيقها للتمكن من تحقيق النتائج المرجوة وزيادة خبرة العاملين في هذا المجال.

إثـــــراء

الخرائط الذهنية (خرائط العقل)

الخارطة الذهنية (بالإنجليزية: Min Map) هي وسيلة تعبيرية عن الأفكار والمخططات بدلًا من الاقتصار على الكلمات فقط حيث تستخدم الفروع والصور والألوان في التعبير عن الفكرة. وتستخدم بوصفها طريقة من طرق استخدام الذاكرة، وتعتمد على الذاكرة البصرية في رسم توضيحي سهل. ويعتبر رسم خريطة العقل أحد الأساليب التي أحدثت ثورة في التخطيط وتدوين الملاحظات ما غير حياة ملايين البشر. وقد ابتكر هذا الأسلوب التفكيري توني بوزان Tony Buzan في نهاية الستينيات الميلادية. وهو مؤسس ذلك الأسلوب الجديد في تدوين الملاحظات، معتمدًا على أسلوب إغريقي قديم في ربط المعلومات بروابط ذهنية متصلة، بحيث تمكن العقل من التعامل مع الملاحظات

بسرعة عالية، وبالأسلوب نفسه الذي يتعامل به العقل مع الأفكار داخليًا في أثناء التفكير، وقد توصل إليه بعد معاناته في أثناء شبابه من تشوش أفكاره واحتياجه إلى أداة قوية لتنظيم أفكاره ومعارفه، وأسعده بعدها أن يجد أن كبار المفكرين كانوا يعتمدون بشكل ما على أسلوب قريب من طريقته باستخدام الصور المعبرة عن الأفكار. وتعتبر أفكار توني بوزان وأطروحاته رائدة على مستوى العالم في علوم الذاكرة والعقل والتعلم إذ بلغت مساهماته الفكرية ٨٢ كتابًا شارك في تأليف بعضها، وانفرد بوضع بعضها الآخر.

ويمكن أن يستفاد من هذه الطريقة في مجالات إدارية أو تعليمية عدة، مثل المذاكرة للدراسة أو الاستعداد للاختبار. وللتبسيط يمكن تطبيقها في المذاكرة كالآتي:

أولًا ينقسم عمل الخريطة الذهنية إلى مرحلتين:

أولًا: بيئة العمل والأدوات المطلوبة.

١. ورقة كبيرة ويستحسن مقاس A3 وليس مقاس A4، في بداية التدريب واستخدمها بالعرض،

٢. أقلام متعددة الأحجام والأنواع والألوان، حاول أن تكون ثلاثة ألوان على الأقل.

٣. مكان هادئ ومريح. ٤. فكرة أو عمل تود التخطيط له.

ثانيًا: خطوات العمل.

١. ابدأ من منتصف الورقة، اكتب الفكرة الرئيسة للعمل، فإن كنت تريد عمل ملخص لمادة معينة، فضع أسم المادة في منتصف الصفحة.

٢. ابدأ بجعل الأفكار تتدفق من عقلك، لا تجعل قيودًا تحكمك في وضع الأفكار، ضع أية فكرة لها علاقة بالموضوع، وإن كانت الأفكار غير مرتبة فلا تهتم لذلك، ولكن تذكر أن تستغل وقتك في هذه الخطوة حيث إن العقل البشري يعمل بكفاءة على طرح الأفكار الجيدة مدة تتراوح بين خمس إلى سبع دقائق.

٣. اجعل لكل فكرة فرعًا من منتصف الصفحة (عنوان الفكرة) وكلمة افتتاحية تدل عليها، وأستخدم هنا الألوان والرسومات المرتبطة بالفكرة لتميز كل واحدة من الأفكار على حدة. واعمل على أن يكون عنوان المخطط في منتصف الورقة أسمك من الفروع - الأفكار الفرعية - وذلك لتجعل الورقة مرتبة ومساعدة على التركيز والتذكر.



٤. إذا انتهيت من الخطوتين السابقتين، قم بعملية فحص شاملة على الورقة للتأكد من الترتيب.

وبهذا تكون قد تمكنت من عمل خريطة ذهنية ملخصة للمادة تساعدك على التركيز في التحصيل الدراسي وتضاعف قدراتك في الاستذكار. وهناك برامج حاسوبية جاهزة للخرائط الذهنية، ولكن لا ينصح باستخدامها حتى تتدرب جيدًا بالاستخدام اليدوي.

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات
Group Decisions Making

في عالم الأعمال وفي بدايات العمل تبدأ القرارات فردية، وتنحصر فيما يراه صاحب الشأن وحده، ولكن مع التطور الذي حصل في الفكر الإداري واستحداث العديد من النظريات الإدارية الحديثة التي تدعم تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار، ونتيجة لكبر حجم المؤسسات وتشعب واجباتها وتضخم مسؤولياتها، وكذلك قصور قدرات الإنسان عن الإلمام بكل شيء في كل وقت وتحت أي ظرف، فأصبح من المألوف لجوء القادة والرؤساء إلى متخصصين وفنيين يبادلونهم الرأي قبل أن يتخذوا قراراتهم.

ويرى خبراء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيه الأفراد المعنيون والأقسام والإدارات المختلفة، وإن عمليات جمع المعلومات وتحليلها وتقديم الآراء والأفكار الممكنة وتحقيق الاتصالات الضرورية، كلها أمور تتم بالمشاركة وتفاعل أكثر من مستوى في المنظمة، ولا تقتصر على فرد واحد فيها، فمعظم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا تؤخذ بواسطة مجموعة.

١. مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.

لقد أكد علماء الإدارة على الإيجابيات العديدة من استخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، ومن ذلك ما ذكره (فرانك هاريسون) وغيره من كتاب الإدارة بوصفه مزايا للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات نلخصها فيما يأتي:

أ. ترسيخ مبدأ الشورى.

يتيح اتخاذ القرار الجماعي مشاركة أعضاء التنظيم في الرأي والتفكير والمشورة ما يكسب القرار التبني والتعضيد من الجماعة، وهو مبدأ أصيل في خصائص الإدارة في الإسلام، وقد تمثل في كثير من المواقف في سيرة المصطفى ﷺ في حسم القرارات واتخاذها عملًا بالتوجيه الرباني الكريم: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ﴾ آل عمران ١٥٩ وهناك سورة من سور القرآن الكريم اسمها الشورى جاء فيها قوله تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ الشورى ٣٨. ويتوافق ترسيخ مبدأ الشورى في علم الإدارة الحديث مع نمط القيادة الديموقراطية، حيث إن القائد في هذا النمط يعتمد على إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهه وتواجههم على حد سواء.

ب. توافر قدر أكبر من البيانات والمعلومات.

إن حل المشكلات الإدارية يتطلب توافر بيانات ومعلومات قد لا تتوافر لدى مدير أو فرد واحد، ومن ثم تحتاج إلى إسهام أكثر من فرد في اتخاذ القرار، وإن المشاركة الجماعية تتيح لكل فرد توفير المعلومة من زاوية أخرى والنظر إليها من بعد آخر ما يثري جمع المعلومات، ويساعد على اتخاذ القرار السليم.

ج. الوصول إلى بدائل أكثر.

إن مشاركة أكثر من شخص في توليد الأفكار والحلول والمقترحات يساعد المنظمة على الوصول إلى بدائل أكثر وأثرى من الاعتماد على شخص واحد في اتخاذ القرار، ويتيح التعامل مع المشكلة بعدد أكبر من

الطرق، ومن هنا انتشر ما يسمى العصف الذهني (gnimrotS niarB) لحث المجموعات على توليد الأفكار المتدفقة للإبداع والابتكار في الحلول الإدارية المطروحة.

د. قبول القرار.

عندما يشارك العاملون في المنظمة في اتخاذ القرار يؤدي ذلك إلى قبولهم للقرار وتنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، وذلك أنه عندما تتاح للعاملين الفرصة في مناقشة وتحليل المشكلة التي تتعلق بهم واتخاذ القرار المناسب حيالها ينشأ لديهم الشعور بتبني القرار والرغبة في نجاحه وتطبيقه، ونظرًا لاشتراك عدد أكبر من العاملين في اتخاذ القرار، فإنهم يستطيعون إخطار وحداتهم عن مبررات وظروف هذا القرار، ومن ثم يمكن لهذه الوحدات ذات العلاقة أن تزداد اقتناعًا بالقرار والمبررات التي أدت إلى اتخاذه، وقد أظهرت الدراسات أن مشاركة المستويات الدنيا في صنع القرارات تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

هـ. رفع الروح المعنوية.

تؤدي المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم، وتشعرهم بقيمته ودورهم المهم في صناعة قرارات المنظمة، ويعزز ذلك رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات والانتماء للمنظمة والولاء بأنه جزء فاعل فيها.

٢. عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.

على الرغم من المزايا الإيجابية العديدة التي يمكن أن تتحقق من أسلوب اتخاذ القرار الجماعي، إلا أنه لا يخلو من عيوب ومحاذير يمكن الوقوع فيها، ومنها:

أ. إضاعة الوقت.

يتطلب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات وقتًا أطول من أن يتخذه الفرد، إذ إن التنسيق والمداولات والمقترحات وكذلك صياغتها والاتفاق عليها تتطلب وقتًا طويلا مقارنة بالقرارات الفردية، وتؤدي أحيانًا الاجتماعات المتعددة والطويلة وكثرة الخلافات والمناقشات بين الأعضاء المشاركين إلى إعاقة سير العمل والبطء في اتخاذ القرارات لحل المشكلات المعروضة لحلها؛ لذا فقد قيل في أدبيات الإدارة: «إذا أردت أن تقتل موضوعًا فأحله إلى لجنة».

ب. قبول الحل الوسط.

إن آلية وإجراءات اتخاذ القرارات الجماعية قد تؤدي إلى شعور بعض أعضاء الجماعة بالضغط لقبول القرار الذي تراه الأغلبية، وعندما يزيد الجدل، وتتعارض وجهات النظر يسعى المشاركون إلى قبول ما يسمى التفكير الجماعي الذي يتطابق مع رأي الأغلبية، وربما أيضًا انحاز اتجاه الجماعة نحو الحل الوسط، وهذا قد يضر بالمنظمة أو على الأقل قد لا يحقق الفائدة المرجوة من القرار.

ج. هيمنة أحد الأعضاء وتوجيهه للقرار.

قد يسيطر شخص أو عدد من الأفراد على بقية أفراد المجموعة، ويقوم ذلك الشخص بتوجيه القرار نحو اتجاه معين؛ نظرًا لسيطرته على المجموعة بأي سبب من الأسباب، ما يظهر أن القرار تم اتخاذه جماعيًّا،

في حين أن القرار تم توجيهه من شخص أو من مجموعة محدودة لتحقيق أهداف أو مكاسب لا تتوافق مع مصالح المنظمة، إضافة إلى منع الأفراد الآخرين من المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار، ومن ثم يفقد القرار الجماعي كثيرًا من مزاياه.

د. تشتت المسؤولية.

يؤدي اتخاذ القرار الجامعي أحيانًا إلى نتيجة عكسية تؤدي إلى تشتت الشعور بالمسؤولية، خاصة إذا احتدم الجدال في أثناء جلسة اتخاذ القرار، فيتحول النقاش ليس إلى نقاش موجه، ولكن إلى نقاش دفاعي، حيث إن كل فرد يريد أن يدافع عن وجهة نظره، ويتمسك بها، فيلجأ المشاركون إلى الحلول الوسطى؛ حسمًا لاختلاف وجهات نظر أفراد المجموعة، ولا يشعر المشاركون حينها بالمسؤولية الشخصية تجاه هذا القرار.

وبغض النظر عن مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، فإنَّه يمكن القول: إنَّ الاختيار بين الأسلوبين الفردي والجماعي في اتخاذ القرار ينطلق من طبيعة الموقف الذي تحدده عدة عوامل ينبغي أخذها في الحسبان عند تقرير اختيار أي من الأسلوبين، وهذه العوامل، هي:

١. الرغبة في الوصول إلى حلول أو بدائل تتسم بالإبداع.
٢. مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة.
٣. مقدار أو كمية المعلومات المتاحة لدى الفرد أو الجماعة.
١. مدى ضمان قبول المرؤوسين للحل أو الحلول التي سوف يتم التوصل إليها ومن ثم تطبيقها.
٢. حاجة العاملين في المنشأة إلى التفاعل الاجتماعي.
٣. الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة.
٤. الحاجة إلى التطوير الشخصي والوظيفي للعاملين في المنشأة من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
٥. تجنب احتمال حدوث صراع بين أعضاء الجماعة، الذي قد يعيقها عن الوصول إلى الحلول الإبداعية الملائمة.

القرارات الجماعية		القرارات الفردية	
إيجابيات	سلبيات	إيجابيات	سلبيات
ترسيخ مبدأ الشورى	إضاعة الوقت	أسرع بشكل عام من اتخاذ القرارات الجماعية	قليل من الأفكار
توافر قدر أكبر من البيانات والمعلومات	قبول الحل الوسط	عادةً ما يتفوق أفضل فرد في المجموعة على المجموعة نفسها ككل	تحديد أفضل الأفراد لاتخاذ القرار أمر صعب
الوصول إلى بدائل أكثر	هيمنة أحد الأعضاء وتوجيهه للقرار	تتحدد المسؤولية بشكل أسهل	احتمالية المماطلة وتأجيل القرار؛ لأنه المسؤول الوحيد
قبول القرار	تشتت المسؤولية	الحسم في الأمور المعلقة	التوجه نحو الفردية
رفع الروح المعنوية			

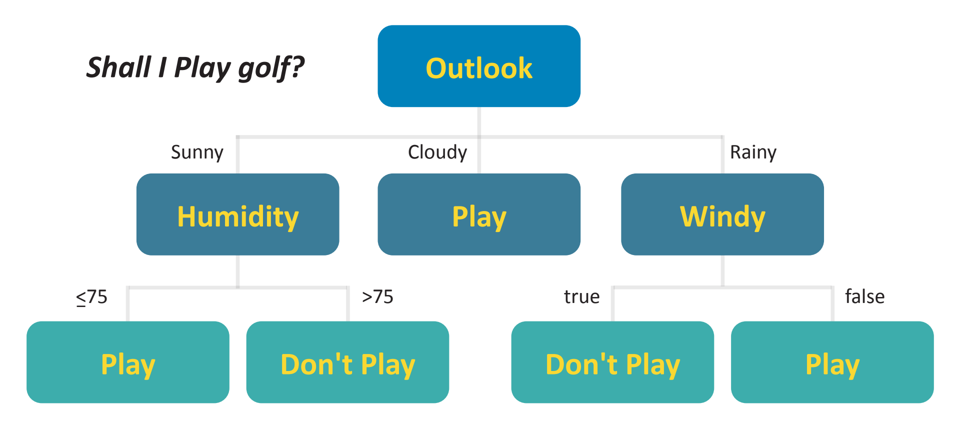
أدوات اتخاذ القرار Tools of Decision Making

صنع القرار عملية مهمة ومعقدة للغاية، ويمكن الافتراض أن هناك خطأً متصلًا من العقلانية أو المنطقية في اتخاذ القرارات، بحيث يقع في أحد طرفي الخط المتصل تلك القرارات التي تُؤخَذ بشكل منطقي على أسس التقييم الموضوعي لعناصر الموقف أو المشكلة، بينما يقع على الطرف الآخر تلك القرارات التي تؤخذ بصورة عشوائية أو لمجرد رغبة شخصية، ومن أجل مساعدة صانعي القرار على اتخاذ القرار الصحيح، يتم استخدام التقنيات الكمية التي تعمل على تحسين الجودة الشاملة لصنع القرار، وفيما يلي بعض الأساليب شائعة الاستخدام:

أولًا: شجرة القرار Decision Tree

شجرة القرار أو (أشجار القرار) هي أدوات تساعد على الاختيار بين العديد من مسارات العمل أو البدائل، ويتم تمثيلها بوصفها رسمًا تخطيطيًّا على شكل شجرة يستخدم لتحديد مسار العمل أو إظهار الاحتماليات الإحصائية، ويمثل كل فرع من فروع شجرة القرار قرارًا أو حدثًا محتملًا، ويوضح هيكل الشجرة كيف يؤدي أحد الخيارات إلى الخيار التالي، ويشير استخدام الفروع إلى أن كل خيار يستبعد الآخر، ويمكن للمدير استخدام شجرة القرار لتمثيل الإجراءات التي يمكن اتخاذها بشكل بياني وكيفية ارتباط هذه الإجراءات بالأحداث المستقبلية.

الشكل رقم (٤-٤) شجرة القرار.



تتكون شجرة القرار من ٣ أنواع من العقد:

١. عقد القرار – يمثل عادة من قِبل المستطيلات.

٢. عقد الفرصة – ممثل بالدوائر.

٣. عقد النهاية – ممثل بالمثلثات.

يميز شجرة اتخاذ القرار decision tree أنها شجرة ثنائية (binary tree) وهذا يعني أن لكل أب على الأكثر ولدين، وكل عقدة (node) في الشجرة تمثل متغيرًا (variable) وأيضًا تمثل نقطة فصل لذلك المتغير (split point) وأن أوراق الشجرة (leaf nodes) تمثل النتيجة (output) التي تستخدم للتنبؤ.

مزايا شجرة القرار:

تسهم شجرة القرارات في تحقيق عدد من المزايا لصناع القرار منها:

١. سهولة الفهم والتفسير، حيث يمكن للأفراد العاديين فهم نماذج شجرة القرار بعد شرح مختصر لكيفية عملها.
٢. تحقق الفائدة حتى ولو كانت البيانات قليلة، فهي قادرة على أن تعطي لمحة أساسية للوضع والوضعيات البديلة والتكاليف وتفضيلاتهم للمخرجات.
٣. يمكن أن تسمح بإضافة سيناريوهات جديدة ممكنة.
٤. تساعد على تحديد أفضل وأسوأ قيمة متوقعة للسيناريوهات المختلفة.
٥. من الممكن دمجها مع باقي تقنيات اتخاذ القرار.

ثانيًا: تقنية دلفي Delphi method.

تقنية دلفي أو تسمى أحيانًا طريقة دلفي هي طريقة تستخدم لتقدير احتمالية ونتائج الأحداث المستقبلية، فهي طريقة استشرافية تستند على افتراض أن الأحكام الجماعية أكثر دقة وأفضلية من الأحكام الفردية، وهي عملية جماعية تستخدم ردودًا مكتوبة على سلسلة من الاستبيانات بدلًا من جمع الأفراد معًا لاتخاذ قرار.

في طريقة دلفي، يقوم الخبراء بالإجابة عن الاستبيانات المتعلقة بالموضوع المطلوب استشرافه في جولتين أو أكثر، وبعد كل جولة، يقوم وسيط بإرسال موجز مجهول الهوية يحتوي على خلاصة توقعات الخبراء من الجولة السابقة والأسباب التي بنيت على أساسها أحكامهم، ومن ثم، يتم تشجيع الخبراء على مراجعة إجاباتهم السابقة على ضوء الردود من الأعضاء الآخرين من لجنة الخبراء، ويعتقد أنه خلال هذه العملية سوف تتقلص الإجابات، وسوف تتقارب آراء مجموعة الخبراء نحو الإجابة (الصحيحة). وأخيرًا، يتم إيقاف العملية عند (معيار توقف) محدد مسبقًا (على سبيل المثال عدد الجولات، أو تحقيق التوافق) ثم يتم حساب متوسط درجات الجولات النهائية لتحديد النتائج.

الشكل (٥-٤) طريقة دلفي.



ثالثًا: المحاكاة (Simulation).

المحاكاة هي طريقة وأسلوب إداري يتم استخدامه لتقريب المدير من الواقع الذي يصعب توفيره بسبب التكلفة المادية أو البشرية أو البيئية، وهي أسلوب يستبدل الحقيقة بتقنيات موجهة وظروف مشابهة، ويكثر استخدام هذا الأسلوب في بحوث العمليات، وتشيع مجالات التطبيق المستخدمة لتقنية المحاكاة في اللوجستيات وسلاسل التوريد، وإدارة الخدمات والعمليات، وهندسة الأعمال، ونظام معلومات الرعاية الصحية والاجتماعية.

ويمكن استخدام المحاكاة بعدة طرق منها:

- التجربة في المنظومة نفسها، مثل أن نضيف ماكينة جديدة، ثم نرى تأثيرها، أو أن نغير نظام العمل، ثم نعرف التأثير.
- استخدام نماذج تماثل المنظومة الأصلية، وهذا يتم استخدامه في حالة صعوبة التجربة في المنظومة نفسها، ومن ذلك استخدام النماذج الآتية:

أ. نماذج فيزيائية، مثل التجارب المعملية كأن نبني نموذجًا صغيرًا للسيارة أو الطائرة؛ لندرس تأثير سريان الهواء فيها.

ب. نماذج رياضية، بمعنى أن نبني نموذجًا رياضيًّا يوضح العلاقة بين متغيرات المنظومة المختلفة، وهذه النماذج التحليلية عبارة عن معادلات رياضية يتم حلها لتحديد تأثير التغيير في أداء المنظومة واتخاذ القرار المناسب بشأنها، وهذه تتميز بسرعة حلها ودقتها، ولكنها قد تكون صعبة أو مستحيلة في حالة النظم المعقدة.

ج. المحاكاة عن طريق الحاسوب، وهذه تستخدم عند وجود علاقات مترابطة ووجود متغيرات كبيرة في المنظومة، وهذا هو الحال في معظم أنظمة الصناعة والخدمات؛ ولذلك فإن هناك مجالات واسعة لاستخدام المحاكاة لدراسة هذه النظم ودعم اتخاذ القرار.



المحاكاة في المجال الطبي أساس في تعليم الأطباء اتخاذ القرار الصحيح.

رابعًا : نظام مساندة القرار الجماعي
(GDSS) Group Decision-Support System

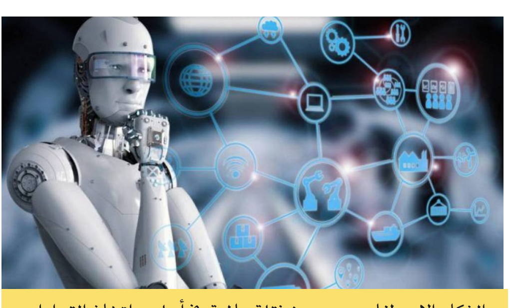
هو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي، يمكن من خلاله مساندة متخذي القرار للعمل بشكل جماعي من أجل حل المشكلات المتسمة بالتعقيد وعدم الوضوح، وهذا النظام؛ نظام مساندة القرار الجماعي، يركز بشكل خاص على حل المشكلات أو اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين أعضاء الجماعة؛ لذلك فإنَّ النظام الجماعي في اتخاذ القرارات غالبًا ما يستخدم في اللقاءات أو الاجتماعات التي تتم عن بعد، سواء أكان ذلك من خلال استخدام الهاتف أم الحاسب الآلي أم عن طريق برامج الاتصال في الإنترنت أو البرامج السحابية المصممة لهذا الغرض.

ومع تزايد الاجتماعات الافتراضية بشكل أكبر، فمن المتوقع حدوث زيادة في توليد المعلومات، وأن الأفكار الجيدة ستواجه العقبات، ما يؤدي بالضرورة إلى إعادة ظهور مشكلة، وقد كان يقصد من أنظمة دعم القرار الجماعي أن تعمل على حلها وهي التأكد من سماع كل فكرة، وهناك مشكلة أخرى هي إمكانية أن يصبح النظام معقدًا للغاية، ففي حال تطورت الأنظمة إلى حد من التعقيد يصعب التعامل معه، فإنه سيصعب الوصول إلى قرارات جماعية صائبة.

خامسًا : الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)

هو حقل من حقول تقنية المعلومات يهدف إلى تطوير الحاسبات الآلية، بحيث تكون لها إمكانات الكائن البشري المتمثلة في السمع والبصر والتفكير، وهذا النظام يعتمد أيضًا على أنظمة الحاسب الآلي التي تستخدم الخبرة الحقيقية للخبير من أجل حل مشكلات معينة، وفي الحقيقة، فإنَّ تطوير هذا النظام، يعتمد على قيام مصممي برامج الحاسب الآلي بالعمل مع الخبراء من أجل تحديد المعلومات وقواعد اتخاذ القرار التي يستخدمها هؤلاء الخبراء، عندما يواجهون أنواعًا معينة من المشكلات.

وهكذا تدرك المنظمات أن وجود أنظمة إدارة معرفة فعالة لمشاركة المعلومات هو أمر مهم، ويعكس تلك الحقيقة مستوى إنفاقهم المتزايد على ذلك، الذي يتوقع أن يتضاعف عالميًا كل خمس سنوات، ومع تزايد شعبية هذه الأنظمة، هناك خطورة في أن تؤدي إلى نتائج عكسية، حيث إن البشر هم فقط من يستطيع معالجة الكثير من الأفكار والمعلومات في وقت واحد، وإن كثيرًا من هذه الأنظمة لا تراعي العامل النفسي البشري، ما سيجعل الموظفين أكثر ترددًا في مشاركة المعلومات بسبب الافتقار إلى السيطرة، ونقص التغذية الراجعة الفورية، والخوف من (الإحراج) أو الانتقاد الأقسى من الطبيعي، أو عدم فهم المقصود.


الذكاء الاصطناعي سيحدث نقلة عالمية في أسلوب اتخاذ القرارات

خصائص القرار الناجح
Characteristics of efficient decision

تعدّ عملية اتخاذ القرارات وظيفة جوهرية في أي مؤسسة إدارية، وهي عملية يواجهها رجال الإدارة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومسؤولياتهم الوظيفية؛ وذلك لأن اتخاذ القرار من الوظائف الأساسية في الإدارة التي ينبغي للقائد أن يجيد تطبيقها، وأن يكون على علم ودراية بها؛ لأن تقدم المؤسسة الإدارية وتطورها يتحدد بالطريقة التي تتخذ بها القرارات.

تسعى كل إدارة في اتخاذ القرارات الصحيحة ورؤيتها حتى نهايتها على أرض الواقع، إذ يؤثر كل قرار إداري ناجح في معنويات الموظفين وأدائهم، وكذلك الحال لو كان القرار فاشلًا، ما يؤثر في النهاية في أداء العمل العام في المنظمة؛ لذا يرى بعض الإداريين أنه لنجاح عملية اتخاذ القرار وصنعه يجب أن تتوافر في القرار الخصائص الآتية:

أ. تحديد الهدف.

إن أي قرار إداري من المفترض أن يسعى إلى حل مشكلة ما، ويجب أن يكون له هدف أو أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، فالقرارات ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة يتحدد مضمونها بحسب نوعية المشكلة المراد حلها، فكلما كانت المشكلة معقدة، فإن القرار صعب، ومن هنا فإن مضمون القرار الإداري يعتمد على نوعية المشكلة أو الهدف المطلوب تحقيقه، وكلما كان الهدف واضحًا، كان القرار المتخذ سليمًا.

والقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض، وأن كل قرار رئيس يتبعه سلسلة متصلة من القرارات الفرعية، فكل قرار يسبقه قرار آخر إلى أن يتم تنفيذ الأهداف، وعليه فإن قيمة القرار تتوقف على نجاح الأثر الذي يترتب عليه، ولما كان الأثر المنطقي يتمثل في الأهداف، فإن قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره في تحقيق تلك الأهداف.

ب. توافر المعلومات المؤكدة.

إن حجم ودقة البيانات المتاحة لصانع القرار وقت اتخاذه أمر بالغ الأهمية للوصول إلى القرار الناجح، ومن المهم التأكد من صحة وصدق المعلومة المبني عليها القرار، إذ قد يستدعي البحث عن المعلومة والتأكد من صحتها وقتًا طويلًا، وربما تكلفة أعلى، وهنا فإن متخذ القرار يجب أن يحدد المدى الذي يقف عنده في بحثه عن البيانات ومقارنته بين التكلفة التي يتحملها في الحصول على هذه البيانات والفائدة التي تعود عليه من درجة التأكد التي تحققها تلك البيانات.

ج. عدم التحيز لوجهات النظر الشخصية.

لا شك أن الإنسان يتأثر في اتخاذ قراراته بمجموعة من العوامل المؤثرة كصفاته الشخصية، وخبراته السابقة، ونظرته للأمور، وتكوينه النفسي والاجتماعي وكذلك الثقافة السائدة التي يعيش في إطارها، ويتعامل معها، ويتفاعل مع عناصرها، ويأخذ عنها ويؤثر ويتأثر بها، ومع تسليمنا بذلك، إلا أن القرار الناجح هو الذي يراعي تلك المتغيرات، ولكن لا يتسم بالنظرة الشخصية أو أن يسعى إلى تحقيق مصلحة الأفراد مقابل مصلحة المنظمة، ويبدأ القرار المتجرد بالتحليل المنطقي للمشكلة بعيدًا عن المؤثرات العاطفية، ويكون متحررًا من التحيز لموضوع أو جهة أو توجه يؤثر في نتيجة القرار، ويتسم بالحيادية في التحليل والاختيار من بين البدائل، ثم التنفيذ الذي يهدف إلى تحقيق المنفعة والمصلحة للمنظمة.

د. أن يكون واقعيًّا.

القرارات الحالمة ربما أدت إلى فشل ذريع وفقدان للثقة من المرؤوسين وربما العملاء، فيجب أن يكون القرار متناغمًا مع الواقع، ويمكن تنفيذه وقياس نتائجه؛ ولذا فإن بعض الإداريين يلجؤون إلى أدوات اتخاذ القرار كشجرة القرار أو تحليل التعادل في القرارات المالية، أو استخدام الخوارزميات للتنبوء بالاحتمالات الممكنة بوصفها نتائج للقرار، وخروجًا من المبالغات، فإن المديرين يضعون سيناريوهات متدرجة، فيكون هناك سيناريو متحفظ، وآخر متفائل، وآخر طموح؛ حتى يكونوا أقرب إلى الواقعية في اتخاذ القرارات.

هـ. أن يأخذ في الحسبان الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

إن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته، والمتغيرات المحتملة المتأثرة بالظروف المحيطة، ويواجه متخذ القرار قيودًا ظرفية عند اتخاذه للقرار، كدرجة المخاطرة المحتملة، ودرجة التأكد من مردود النتائج، وتؤدي البيئة الداخلية مثل محدودية الموارد، والوقت المناسب لاتخاذ القرار، ونطاق تطبيق القرار، ومراحل تنفيذه دورًا مهمًّا في نجاحه، ومن هنا فإن صانع القرار يجب أن يضع أمامه تلك الظروف البيئية الداخلية والخارجية، ويتأكد من مدى تأثيرها في صحة القرار وسلامته.

ومهما تكن العوامل المؤثِّرة في عملية اتخاذ القرار، فإنه يمكن ضبط هذه العملية بشكل ناجح من خلال التدريب والمحاكاة على مواجهة مواقف متنوِّعة تستدعي اتخاذ قرارات وَفْق خطوات مدروسة وفي ضوء المعلومات أو المعطيات المتاحة.


القرارات الناجحة ليست سهلة.

مصطلحات

الكلمة	الترجمة
اتخاذ القرار	Decision making
أنواع القرارات	Types of Decisions
قرارات مبرمجة	Programmed Decisions
قرارات غر مبرمجة	Non–Programmed Decisions
القرارات الجماعية	Group Decision Making
نظام المعلومات الإداري	The Management Information System (MIS)
شجرة القرار	Decision Tree
الذكاء الاصطناعي	Artificial Intelligence
محاكاة	Simulation
نظام مساندة القرار	Decision–Support System (DSS)

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولًا : حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل:

١. ( ) ترتبط عملية اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط فقط.

٢. ( ) تقنية دلفي هي طريقة استشرافية تستند على افتراض أن الأحكام الجماعية أكثر دقة وأفضلية من الأحكام الفردية.

٣. ( ) تقتصر عملية اتخاذ القرار على المديرين.

٤. ( ) معظم القرارات الروتينية يتم اتخاذها من قِبل المستوى الإشرافي.

٥. ( ) المحاكاة هي أسلوب يستبدل الحقيقة بتقنيات موجهة وظروف مشابهة.

٦. ( ) تتميز القرارات غير المبرمجة بأنه يمكن التنبؤ بنتائجها مسبقًا.

٧. ( ) إن درجة المخاطرة في القرارات المبرمجة عادة تكون كبيرة جدًّا.

٨. ( ) إن التشخيص الصحيح للمشكلة يمثل البداية لاتخاذ قرار صحيح.

٩. ( ) من متطلبات القرار الناجح توافر المعلومات الموضوعية.

١٠. ( ) من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار تشتت المسؤولية.

ثانيًا : أسئلة تحليلية :

س١: ما المقصود بمفهوم (اتخاذ القرارات)؟ وما هي أهميته بالنسبة إلى العملية الإدارية؟

س٢: هناك تصنيفان رئيسان لأنواع القرارات، ما هي أبرز ملامح هذين التصنيفين؟

س٣: تحدث عن مزايا الأسلوب الجماعي وعيوبه في اتخاذ القرارات؟

س٤: تحدث عن خطوات اتخاذ القرارات، مقرونة بمثال يوضح تطبيق هذه الخطوات؟

س ٥: هل شاركت في مجموعة استخدمت التفكير الجماعي؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف تعاملتم مع الأمر؟

س٦: أي من أدوات اتخاذ القرار التي تمت مناقشتها في هذا الفصل قمت بممارستها؟ ما هي وما مدى فعاليتها؟



علماء الإدارة

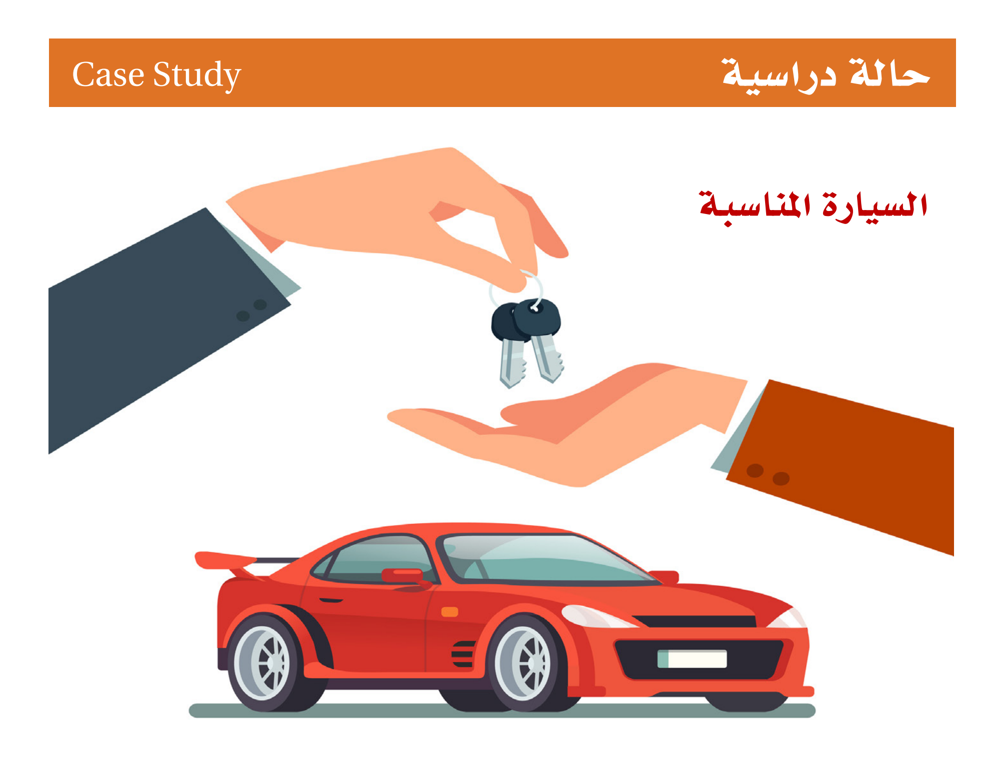
هربرت سيمون

ولد هربرت سيمون في ميلووكي في ١٥ يونيو ١٩١٦م. وهو من رواد علوم الحاسب، وعالم نفس واجتماع. كان والده مهندس كهرباء هاجر إلى الولايات المتحدة تاركًا ألمانيا في عام ١٩٠٣م بعد أن حصل على شهادة في الهندسة من إحدى جامعات ألمانيا وكان المصمم والمخترع لبعض الأجهزة لمراقبة المعدات الكهربائية وقد حصل سيمون (الأب) على دكتوراه فخرية من جامعة ماركيه في الهندسة.. درس الاقتصاد في ونيفيرستيتي يسكونسن وقد تمكن من تحقيق قاعدة واسعة من المعرفة في الاقتصاد والعلوم السياسية مع تحقيق مهارات متقدمة في الرياضيات والمنطق الرمزي والإحصاء الرياضي وهناك التقى مع اقتصادي رياضي هو (هنري شولتز) ودرس أيضًا مع رودولف كارناب (منطق نيكولاس راشيفسكي) في الرياضيات والفيزياء وتقابل مع هارولد لاسويل وتشارلز ميريام في العلوم السياسية. وتطرق أيضًا إلى دراسة جادة من الدراسات العليا في الفيزياء لتعزيز معرفته بالمهارات الحسابية والتدريب على المعرفة لكنه كان دائم الاهتمام بالفلسفة والفيزياء وله منشورات عدة عن تبسيط الحقائق في الميكانيكا الكلاسيكية.

برز اهتمام هربرت سيمون بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية من خلال كتاباته في هذا المجال التي كان بدايتها كتابه (السلوك الإداري) (Administrative behaviour) الذي ظهر في عام ١٩٤٧م، والذي اختار له عنوانًا فرعيًّا هو : (دراسة لعملية اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري) (A study of Decision Making processes in administrative organization) فقد أوضح سيمون في كتابه هذا أهمية القرارات في الإدارة. واتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلًا لدراسة الإدارة؛ لكون هذه العملية في نظره مظهرًا للسلوك الإنساني في الإدارة.

هذا ويعتبر هيربرت سيمون من الرواد الأوائل الذين تنبهوا إلى استخدام الآلات الحاسبة وأثر الاختراعات التقنية في ميادين الإدارة؛ وذلك لأن قدرتها على تخزين المعلومات والمفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق قدرة الأفراد العاديين. وكان للفكر الإداري الذي تزعمه هربرت سيمون أثره في التأكيد على أهمية القرارات في الإدارة، بل واتخاذه من عملية اتخاذ القرارات مدخلًا لدراستها لكونها مظهرًا للسلوك الإنساني في الإدارة. وقد توفي هربرت سيمون في عام ٢٠٠١م.

حالة دراسية Case Study



إن تقويم البدائل يعتبر من أهم العوامل الأساسية للتخطيط واتخاذ القرار، ومن المعلوم أن الشخص تكون أمامه خيارات عدة في الحياة يجب أن يختار منها واحدًا إذ يصعب عليه أن يختار أكثر من اختيار في وقت واحد.

بعد أن تخرج إبراهيم بن أحمد المنصور بتفوق في الجامعة، وضع أحمد المنصور أمام ابنه خيارات عدة ليختار السيارة المناسبة له من بين ثلاث سيارات يمكن أن يشتريها له. ولكي يكون القرار مبنيًا على تحليل المعلومات وضع أمامه الجدول المتضمن الحقائق الآتية عن السيارات الثلاث عبر مصفوفة تبين المميزات والأوزان لكل خاصية من خواص السيارات الثلاث:

المواصفات	الوزن	سيارة ١	سيارة ٢	سيارة ٣
الشكل	.٥	٣	٧	٤
الاقتصاد بالوقود	.٢	٦	٥	٧
الحجم	.١	٥	٥	٦
السعر	.٣	٨	٧	٨

- **أي من السيارات الثلاث سوف يختارها إبراهيم؟ ولماذا؟**



الفصل الخامس

التنظيم

Organization

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. تعريف مفهوم التنظيم والتنظيم الإداري وموقعه من العملية الإدارية.

٢. التفريق بين أنواع التنظيم.

٣. استيعاب مبادئ التنظيم الإداري وتطبيقاته في مجال التنظيم.

٤. تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي وتمييزه عن المفاهيم الأخرى ذات العلاقة.

٥. القدرة على تصميم هيكل تنظيمي بسيط.

٦. تحديد عناصر إعداد الدليل التنظيمي.

محتويات الفصل

- مفهوم التنظيم.
- طبيعة التنظيم.
- أنواع التنظيم.
- مبادئ التنظيم الإداري.
- خصائص التنظيم الفعّال.
- الهياكل التنظيمية.
- الخرائط التنظيمية.

استهــــلال

الإمبراطور والجزيرة النائية

منذ زمن طويل كانت هناك مدينة يحكمها إمبراطور حزين، إذ كان أهل هذه المدينة يختارون الإمبراطور بحيث يحكم فيهم سنة واحدة فقط، وبعد ذلك يرسل الإمبراطور إلى جزيرة بعيدة حيث يكمل فيها بقية عمره، ويختار الناس إمبراطورًا آخر غيره وهكذا.

أنهى أحدهم فترة الحكم الخاصة به وألبسه الناس الملابس الغالية، وأركبوه فيلًا كبيرًا، وأخذوا يطوفون به في أنحاء المدينة قائلين له وداعًا.... وكانت هذه اللحظة من أصعب لحظات الحزن والألم على الإمبراطور وجميع من كان قبله. ثم بعد ذلك وضعوه في السفينة التي قامت بنقله إلى الجزيرة البعيدة حيث يكمل فيها بقية عمره.

ورجعت السفينة إلى المدينة... وفي طريق العودة اكتشفوا إحدى السفن التي غرقت منذ وقت قريب ورأوا شابًّا متعلق بقطعة من الخشب عائمة على الماء فأنقذوه وأخذوه إلى بلدتهم وطلبوا منه أن يكون إمبراطورًا لهم مدة سنة واحدة، ولكنه رفض في البداية، ثم وافق بعد ذلك.

وأخبره الناس على التعليمات التي تسود هذه المدينة، وأنه بعد مرور ١٢ شهرًا سوف يحمل إلى تلك الجزيرة التي تركوا فيها ذاك الإمبروطور الأخير. بعد ثلاثة أيام من تولي الشاب للعرش في هذه المدينة سأل الوزراء؛ هل يمكن أن يرى هذه الجزيرة التي أرسل إليها جميع الملوك السابقين، ووافق الوزراء وأخذوه إلى الجزيرة ورآها وقد غطت بالغابات الكثيفة وسمع صوت الحيوانات المفترسة وهي تنطلق في أنحاء الجزيرة. نزل الإمبراطور إلى الجزيرة وهناك وجد جثث الأباطرة السابقين ملقاة على الأرض وفهم الإمبروطور القصة بأنه ما لبث أن ترك الملوك السابقون في الجزيرة حتى أتت إليهم الحيوانات المتوحشة وسارعت بافتراسهم والتهامهم... عندئذ عاد الإمبراطور إلى مدينته وجمع ١٠٠ عامل أقوياء، وأخذهم إلى الجزيرة، وأمرهم بتنظيف الغابة وإزالة جثث الحيوانات والرفات السابق وإزالة قطع الأشجار الصغيرة، وكان يزور الجزيرة مرة في الشهر ليطلع على سير العمل، وكان العمل يتقدم بخطوات سريعة، فبعد مرور شهر واحد أزيلت الحيوانات وكثير من الأشجار الكثيفة. وعند مرور الشهر الثاني كانت الجزيرة قد أصبحت نظيفة تمامًا. ثم أمر الإمبراطور العمال بزرع الحدائق في جميع أنحاء الجزيرة وقام بتربية بعض الحيوانات الأليفة مثل الدجاج والبط والماعز والبقر، ومع بداية الشهر الثالث أمر العمال ببناء بيت كبير ومرسى للسفن.

وبمرور الوقت تحولت الجزيرة إلى مكان جميل، وقد كان الإمبراطور حينها يلبس الملابس البسيطة، وينفق القليل على حياته في المدينة في مقابل أنه كان يكرس أمواله التي وهبت له في إعمار هذه الجزيرة.

وبعد مرور تسعة أشهر جمع الإمبراطور الوزراء قائلًا: إنه يعلم أن الذهاب للجزيرة يتم بعد مرور ١٢ شهرًا من بداية حكمه. ولكنه يود الذهاب إلى الجزيرة الآن.... ولكن الوزراء رفضوا قائلين: حسب التعليمات لا بد أن تنتظر ثلاثة شهور أخرى ثم بعد ذلك تذهب للجزيرة. مرت الثلاثة شهور واكتملت السنة وجاء دور الإمبراطور لينتقل إلى الجزيرة، فألبسه الناس الثياب الفاخرة ووضعوه على الفيل الكبير قائلين له: وداعًا أيها الإمبراطور. ولكن الإمبراطور على غير عادة الملوك السابقين كان يضحك ويبتسم وسأله الناس عن ذلك؟ فأجاب بأن الحكماء يقولون: «عندما تولد طفلًا في هذه الدنيا تبكي بينما جميع من حولك يضحكون فعش في هذه الدنيا واعمل ما تراه مناسبًا حتى يأتيك الموت وعندئذ تضحك بينما جميع من حولك يبكون».



مقدمة Introduction

تُعدّ عملية التنظيم الوظيفة الجوهرية الثانية من وظائف الإدارة التي تأتي بعد التخطيط، إذ يرى بعض علماء الإدارة أنها تتبع التخطيط مباشرة، في حين أن اتخاذ القرارات عملية إدارية يمكن أن تكون في أي مرحلة من مراحل وظائف الإدارة، وأيًا كان الترتيب، فهي إحدى مهام الإدارة الأساسية التي تتضمن تطوير هيكل تنظيمي وتخصيص الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف، ومن خلال التنظيم تستطيع المنظمة تصميم الوظائف الفردية داخلها، ومن ثم اتخاذ القرارات المتعلقة بواجبات الوظائف الفردية ومسؤولياتها، وكذلك طريقة تنفيذ هذه الواجبات، والتنظيم هو مبدأ أصيل في الإدارة، إذ إن تقسيم العمل بين أفراد المجموعة يوجه المجموعة إلى تحقيق الأهداف، وقد عرف الإنسان مهمة التنظيم منذ القرون السابقة للحضارات الإنسانية، فلا يمكن أن تبنى هذه المباني الصخرية والجبلية أمثال مدائن صالح، والأهرام، وسور الصين العظيم، بأفراد متفرقين، بل هو عمل تنظيمي محكم لمجموعات كبيرة من الأفراد أدى إلى هذه العجائب الإنسانية، وليس ذلك فحسب، بل إن تنظيم الترحال والتنقل، والسكن والمعيشة، والزراعة والتجارة في الأسواق وكذلك الحروب والمعارك هي تنظيمات محكمة عكست وعي الإنسان بأهمية التنظيم في حياته العملية منذ القدم، وتجدر الإشارة إلى أن الحضارة الإسلامية شهدت تطورًا كبيرًا في التنظيم بمفهومه العصري، ففي عهد النبوة سطر التاريخ كثيرًا من الشواهد التنظيمية في معارك المصطفى ﷺ وفي سلمه ودعوته للأمصار والدول، وقامت الدولة الأموية، ثم العباسية باستحداث الهياكل التنظيمية المعتمدة على دواوين عدة، منها ديوان الخراج، وديوان الجند، وديوان الصدقة، وديوان النفقات، وديوان الرسائل، وديوان البريد، وغيرها من شواهد التنظيم الإداري الفعال.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى تفصيلات وظيفة التنظيم، ومنها:

- **مفهوم التنظيم.**
- **طبيعة التنظيم وهدفه.**
- **مبادئ التنظيم الإداري.**
- **خصائص التنظيم الجيد.**
- **الهياكل التنظيمية .**

مفهوم التنظيم Definition of Organizing

يُعدّ التنظيم من أبرز وظائف الإدارة التي تهدف إلى ترتيب وتقسيم الموارد البشرية، وكذلك الموارد المالية الأخرى بكفاءة لتنفيذ خطط المنظمة بنجاح، ومن خلال التنظيم يتم بناء وإنشاء وإدارة علاقات العمل وتخطيط المهام واختيار الطرق المتنوعة لإنجاز المهام، وقد وضع علماء الإدارة تعريفات عدة للتنظيم منها ما يلي:

- **«التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي يتعين القيام به، وتفويض المسؤولية والسلطة وترتيب العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل معًا بشكل أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف». (لويس آلن).**
- **التنظيم هو «إنشاء علاقات رسمية مع توفير التنسيق بينها رأسيًا وأفقيًا في هيكل المنظمة» (كونتز وأودونيل).**
- **«التنظيم هو إنشاء علاقات ذات سلطة فعالة بين العمل والأشخاص في أماكن العمل المختارة لكي تعمل المجموعة معًا بكفاءة» (جورج تيري).**
- **«التنظيم هو العملية التي تجمع بين العمل الذي يتعين على الأفراد أو المجموعات أداؤه مع التسهيلات اللازمة لتنفيذه، بحيث توفر الواجبات التي يتم أداؤها أفضل القنوات للتطبيق الفعال والمنهجي والإيجابي والمنسق». (أوليفر شيلدون).**
- **«التنظيم هو تنسيق عقلاني لأنشطة مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف مشترك من خلال تقسيم العمل والوظيفة، ومن خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية» (ماسون كاربنتر وآخرون).**

وبناءً على ما تقدم من تعريفات، فإن التنظيم يختص بإسناد المهام وتقسيمها عبر الأقسام وتحديد السلطة الكافية وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف المشتركة، وتتضمن وظيفة التنظيم إنشاء الهياكل الرسمية للأدوار المبنية على الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، وفي الواقع التطبيقي والعملي، فإن التنظيم يعني:

١. تحديد وتصنيف الأنشطة المطلوبة لمهام المنظمة.
٢. تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف في أقسام متنوعة ومصنفة.
٣. تعيين مسؤول لكل مجموعة تكون لديه السلطة المناسبة للإشراف عليها.
٤. توفير التنسيق أفقيًا (على المستوى التنظيمي المماثل نفسه) وعموديًّا (أعلى أو أدنى من المستوى التنظيمي) في الهيكل التنظيمي.

طبيعة التنظيم ومهامه
Nature and functions of Organizing

التنظيم هو وظيفة إدارية تهتم بالجمع بين الموارد وإنشاء الهياكل والعمليات التي تدعم الموظفين في مختلف الإدارات للعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق هدف مشترك، فمن خلال التنظيم تتحدد المهام التي يتعين القيام بها، ومن يقوم بها؟، وكيف نجمع هذه المهام في قسم معين؟

وبطبيعة الحال، فإن المنظمات تختلف في مهامها وواجباتها والتقسيمات المناسبة لتحقيق أهدافها، فالمستشفى على سبيل المثال لديه احتياجات تنظيمية تختلف عن تلك الخاصة بالجامعة، التي تختلف هي الأخرى عن تلك التنظيمات في المتحف، فلتحقيق الأهداف التنظيمية للمستشفى على سبيل المثال يتم تنظيم خدماته الطبية لأقسام متنوعة منها أقسام العيادات الخارجية، وفيها يتم تقسيم الأقسام على حسب التخصصات، فعيادات مخصصة للباطنية، وأخرى للعظام، وثالثة للأسنان، وعيادات للنساء والولادة، وقسم خاص بالطوارئ، وأقسام أخرى مساندة كالصيانة والتنظيف، والشؤون الإدارية، وعلاقات المرضى، في حين أن التنظيم الخاص بالجامعة قد يختلف تمامًا، إذ يقوم على تقسيم وحدات الجامعة على أساس الكليات التخصصية المتناظرة أفقيًّا، فهناك كليات إدارة الأعمال التي يتفرع منها رأسيًّا أقسام التسويق والمحاسبة والإدارة المالية، وهناك كليات للهندسة، وأخرى للطب يتفرع من كل منها رأسيًّا أقسام متعددة، ثم تكون هناك عمادات مساندة تقوم بواجبات ومهام تخدم الطلاب والطالبات كعمادة القبول والتسجيل، وعمادة شؤون الطلاب، وفوق ذلك تأتي رأسيًّا إدارة مركزية تتمثل في إدارة الجامعة.

ولكي يقوم التنظيم بدوره المهم في بناء المنظمة، فإنه يضطلع بمهام أساسية عدة يطلق عليها أحيانًا عناصر العملية التنظيمة، ويطلق عليها أحيانًا في بعض كتابات الإدارة المعاصرة خطوات التنظيم، وإجمالًا فإنها تتضمن:

١. تحديد إجمالي عبء العمل.

المهمة الأولى للتنظيم هي تحديد جميع الأنشطة الضرورية التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تقدير لحجم العمل الكلي الذي يجب القيام به لتحقيق الأهداف.

٢. تجميع الأنشطة في أقسام متجانسة (إنشاء الأقسام).

يجب تجميع الأنشطة المماثلة أو ذات الصلة في مكان واحد في شكل مجموعة أو مجموعة فرعية، ثم تصنيفها وتقسيمها إلى أقسام محددة كل قسم له أهداف ومهام محددة.

٣. تحديد المسؤولية والسلطة اللازمة.

بعد الانتهاء من إنشاء الأقسام ستكون المهمة المقبلة في عملية التنظيم هي إسناد مسؤولية أداء كل قسم إلى مدير، وتتحدد مسؤولياته، وما تتطلبه الوظيفة من تفويض للسلطة لتمكينه من إنجاز المهمة الموكلة إليه.

٤. تقسيم العمل داخل القسم.

لأنه لا يمكن لفرد واحد أن يقوم بأداء العمل بأكمله المخصص لقسم واحد، فيصبح من الضروري تقسيم العمل وتخصيص جزء واحد فقط من الوظيفة الإجمالية لكل شخص داخل القسم، ويتطلب ذلك تحديد الأشخاص ومؤهلاتهم وتخصصاتهم المناسبة لشغل الوظيفة، ويشمل ذلك اختيارهم وتعيينهم وتأهيلهم والارتقاء بهم.

٥. تخصيص الموارد اللازمة لكل قسم.

يقوم التنظيم بتخصيص الموارد اللازمة لكل قسم في المنظمة، ومن ذلك الموارد البشرية والمواد الخام والآلات والأدوات والتقنية والمدخلات الأخرى من أجل التنفيذ السليم للمهمة المعينة.

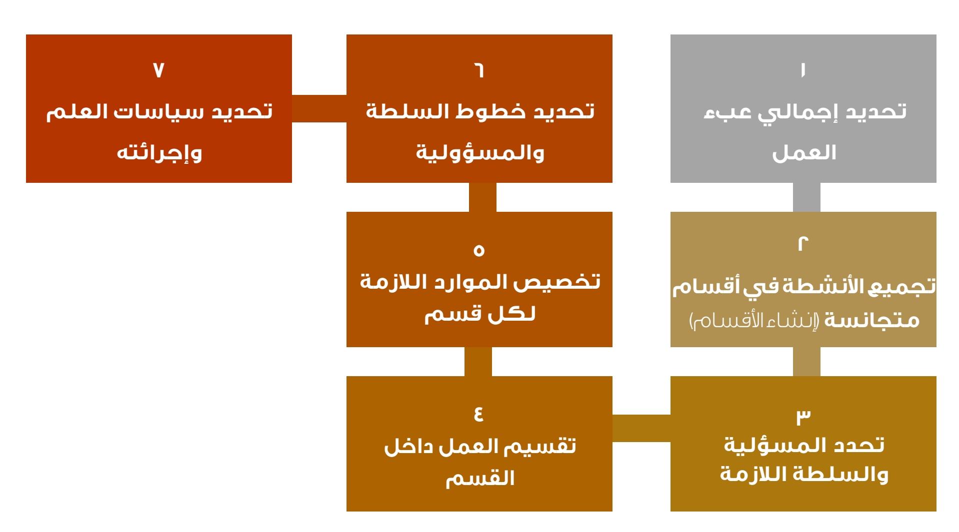
٦. تحديد خطوط السلطة والمسؤولية.

بعد إنشاء الأقسام ومعرفة الأدوار داخل المؤسسة؛ يصبح من الضروري وضع نظام ينص على تحديد وإقامة علاقات السلطة والمسؤولية بين جميع الموظفين والمديرين والمرؤوسين وكيفية انسياب الأوامر عبر الخطوط الأفقية والرأسية في التنظيم، وكيفية التواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة.

٧. تحديد سياسات العمل وإجراءاته.

وأخيرًا، يحدد التنظيم السياسات العامة التي تسير عليها المنظمة، واللوائح والأنظمة التي سيتبعها العاملون، وطرق اتخاذ القرارات، وإجراءات العمل، ومسار المعاملات والعمليات وجدولة الأنشطة بطريقة منطقية ومنهجية، بحيث يمكن تحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعال.

الشكل رقم (١-٥) عناصر العملية التنظيمية.



أنواع التنظيم Types of Organizing

تتألف المنظمات من مجموعة من الأشخاص الذين يجتمعون لتحقيق هدف معين، ويتواصل هؤلاء الأشخاص بطرق مختلفة منها الطرق الرسمية وأخرى غير رسمية، وقد تم توثيق التنظيمات الرسمية في أدبيات الإدارة الحديثة، عندما أجريت دراسات هوثورون (١٩٢٤-١٩٣٢م) وسمي الانحراف عن التواصل الرسمي حينها التنظيم غير الرسمي بوصفه مظاهر سلبية مستترة يمكن أن تتعارض مع أهداف المنظمة، وتؤدي إلى زعزعتها، إلا أنّه أثبتت الدراسات الاجتماعية والسلوكية بعد ذلك خاصةً خلال حركة العلاقات الإنسانية للإدارة أن الهياكل والتنظيمات غير الرسمية لها فوائد إيجابية يمكن أن تعزز من مسيرة المنظمة، وتساعد على تحقيق أهدافها، وعليه فقد أصبح التطرق للتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي موضوعًا أساسيًّا في التنظيم، وفيما يلي سنستعرض هذين النوعين من أنواع التنظيم:

أولًا التنظيم الرسمي Formal Organization:

التنظيم الرسمي هو ذلك النظام الذي يحدد الهياكل والوظائف والمناصب الإدارية ذات العلاقات المحددة بوضوح في المنظمة بحسب ما تحدده الإدارة العليا، وينبني التنظيم الرسمي على القواعد والأنظمة والإجراءات الملزمة من قِبَل الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، وعلى ضوئه يتم تكليف كل شخص بمسؤولية معينة لأداء مهمة محددة وإعطائه القدر المطلوب من السلطة لتنفيذها، ويطلق على التنظيم الرسمي أيضًا التنظيم البيروقراطي، كما تم بيانه في كتابات العالم الإداري الشهير ماكس ويبر الذي يُعدّ من أوئل مفكري الإدارة الذين تحدثوا عن التنظيم الرسمي وعلاقته بعناصر البيروقراطية.

ويظهر التنظيم الرسمي جليًّا في الهيكل الإداري والخرائط التنظيمية، وينشأ مع نشأة المنظمة، ويختص بتوضيح العلاقات الرسمية بين العاملين في المنظمة وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات بينهم بطريقة واضحة ومعلنة، وفي التنظيم الرسمي تكون الإدارة هي المسؤولة عن تصميم وتحديد المهام والمناصب والعلاقات وتحديد نطاق السلطة والمسؤولية إلى جانب التنسيق المنهجي بين المستويات الإدارية المختلفة، ومن خلاله تضمن المنظمات التدفق السلس للأوامر والعلاقات والاتصالات بين المناصب والمستويات الوظيفية في المنظمة، ويتحقق من خلاله العمل الجماعي المنظم والتنسيق والترابط بين الإدارات المتنوعة في المنظمة.

وللتنظيم الرسمي مزايا وإيجابيات وإن له أحيانًا عيوبًا وسلبيات سنتطرق إليها فيما يلي:

مزايا التنظيم الرسمي.

يساعد على العمل المنهجي للمنظمة، ومن ثم تحديد وتعريف القواعد والإجراءات والسياسات بطريقة ممنهجة، ما يجعل التنبؤ بسلوك الأفراد والعلاقات بين أعضاء التنظيم ممكنًا ومتوقعًا.

١. يحدد العلاقات بوضوح بين الموظفين ومن ثم يعرف كل موظف في التنظيم حدود مسؤولياته، وما يجب القيام به.

٢. يزيل الغموض في الأدوار الفردية الواجبة للموظف ما يجعله قادرًا على معرفة دوره المكمل في هيكل التنظيم.

٣. يساعد التنظيم الرسمي على التنسيق بين الأعمال والمهام والأقسام والأفراد، ويحد كثيرًا من تداخل الأعمال والازدواجية في العمل والجهود التي ربما تذهب هدرًا.

٤. يركز ويهتم التنظيم الرسمي بالعمل والإنجاز أكثر من اهتمامه بالعلاقات الشخصية.

عيوب التنظيم الرسمي.

١. يتجاهل التنظيم الرسمي الاحتياجات الاجتماعية والإنسانية للموظفين ما يترتب على ذلك إضعاف الحوافز المشجعة للموظفين.

٢. يتسم التنظيم الرسمي بالجمود وعدم المرونة ما يسبب أحيانًا إعاقة للإبداع والموهبة المحتملة من الموظفين.

٣. التأخر في الإنجاز، فتستدعي الاتصالات الرسمية بين أعضاء المنظمة إلى التأخير وتعطيل العمل.

٤. يؤدي تركيز التنظيم الرسمي على العمل فقط، إلى الإغراق في الرقابة الشديدة والإجراءات الدقيقة ما يتجاهل الطبيعة الإنسانية وظروف العمل المتغيرة والمتداخلة

ثانيًا: التنظيم غير الرسمي Informal Organization

هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة تلقائية غير مقصودة نتيجة للتفاعل اليومي والمتكرر بين الموظفين في المنظمة، وهو لا يظهر في الهياكل الرسمية للمنظمة، ولا يتبع التسلسل الرسمي أو مستوى المناصب الإدارية في العلاقات والاتصالات وتلقي الأوامر، وله قواعده وتقاليده غير المكتوبة، وتنشأ الشبكات غير الرسمية من التفاعل الاجتماعي والارتياح النفسي بين العاملين، وربما نشأت أيضًا من المصالح والأهداف الفرعية التي يسعى إليها مجموعة معينة من العاملين في المنظمة، وقد تم تعريف التنظيم غير الرسمي بأنه: «**مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة**».

ويُعدّ ظهور التنظيمات غير الرسمية أمرًا طبيعيًّا ومفهومًا، إذ إن وجود الأشخاص في محيط عمل واحد ينشأ من خلاله علاقات شخصية لا تستند إلى أغراض العمل، فقد تنشأ بسبب الاهتمامات المشتركة، أو الانتماءات المتماثلة، أو الأهداف الفرعية المتوافقة، فعلى سبيل المثال قد تتكون صداقات وتجمعات غير رسمية لموظفين تجمعهم هواية واحدة، أو تشجيع فريق رياضي واحد، أو أن يكونوا من عرق أو مدينة أو منطقة واحدة، فتطور العلاقات الشخصية غير الرسمية هو أمر متوقع ومقبول، ولا يمكن إجبار الموظفين على العلاقات الرسمية الصارمة وتجاهل التفاعلات الاجتماعية والعلاقات الشخصية والمصالح المشتركة للأفراد.

ويمكن للتنظيم غير الرسمي أن يؤثر تأثيرًا كبيرًا في أداء المنظمة وإنتاجيتها، فالفرق والشبكات غير الرسمية قادرة على أن توجد لها أهدافًا ومصالح مشتركة وقيادة مستترة توجه المجموعات نحو مصالح المجموعة غير الرسمية؛ لذا فإنه على إدارة المنظمة عبء كبير في اكتشاف هذه التنظيمات غير الرسمية والسعي على تناغم أهدافها مع أهداف المنظمة، ويمكننا توضيح الفوارق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في النقاط الآتية:

الشكل رقم (٢-٥)

جدول الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

الرقم	التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
١	ينتج من الأهداف والمهام الرسمية .	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم بعضهم ببعض.
٢	أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم.
٣	أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.	أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.
٤	علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية.
٥	الاتصالات تتم وفقًا للتسلسل الهرمي.	الاتصالات تتم من خلال التأثير والنفوذ تبعًا لميزان العلاقات الاجتماعية.

وللتنظيم غير الرسمي مزايا وعيوب نجملها فيما يلي:

مزايا التنظيم غير الرسمي.

١. إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين في المنظمات من خلال التواصل الاجتماعي، ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

٢. التواصل السريع بين مستويات الموظفين المختلفة، حيث لا يتبع التنظيم غير الرسمي السلسلة الاتصالية الطويلة بين الموظفين، ويمكن وصول الأوامر أو الأخبار وانتشارها بصورة أسرع.

٣. تحقيق المرونة في إنجاز الأعمال عبر التواصل غير الرسمي.

٤. تقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية الخارجة عن الصبغة الرسمية، إذ من خلال الجلسات والحوارات غير الرسمية يمكن أن تنشأ المقترحات المبدعة والمفيدة للمنظمة.

٥. توفير التغذية الراجعة وجس النبض للقرارات الإدارية في المنظمة ومن ثم التعرف إلى ردود الفعل الحقيقية للموظفين.

عيوب التنظيم غير الرسمي.

١. انتشار بعض السلبيات في المنظمة مثل بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال وإضعاف الروح المعنوية للعاملين.

٢. تحديد لمستوى الإنتاج خاصة في المنظمات الصناعية، حيث تؤثر الجماعة في الفرد في تحديد كمية معينة من الإنتاج اليومي في محاولة من أعضاء الجماعة لإزالة الفروقات بينهم في الخبرة والمهارة.

٣. ظهور قادة للعمل غير الرسميين قد يؤدي إلى صراع داخلي بين التنظيمين يسبب عرقلة وإعاقة الأداء والإنتاج.

٤. تمرير أهداف ومصالح شخصية، قد تتعارض مع أهداف المنظمة من خلال التنظيمات غير الرسمية.

٥. التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحماية بعضهم من العقاب من قِبَل الإدارة.



الشللية في العمل أحد مظاهر التنظيم غير الرسمي.

مبادئ التنظيم الإداري Principles of Organization

مبادئ التنظيم هي أسس وتوجيهات يتم اتباعها والاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهي مجموعة من الأسس التي تم تطويرها خلال تطور أدبيات التنظيم، ويتفق كثير من كتّاب الفكر الإداري على أن هذه الأسس والقواعد المرجعية وجدت قبولاً واسعًا وتطبيقًا شائعًا في المنظمات الإدارية لضمان كفاءة الأداء وفعالية التنظيم.

وقد تراوح عددها من ستة مبادئ في بعض كتابات علماء الإدارة إلى أن تصل إلى أربعة عشر مبدأ في كتابات أخرى، ويُعدّ المرجع الإداري الحديث لهذه المبادئ هو مساهمات وكتابات عالم الإدارة هنري فايول (١٨٤١ – ١٩٢٥م) مؤلف كتاب (النظرية الكلاسيكية للإدارة)، الذي طوّر فيه الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة. وإجمالاً، فإن أهم هذه المبادئ هي عشرة مبادئ أطلق عليها في الأدبيات المعاصرة مبادئ التنظيم العشرة، وهي كالآتي:

الشكل رقم (٣-٥) مبادئ التنظيم العشرة



١. مبدأ الهدف Objective

إن وجود المنظمات ونشأتها هو من أجل تحقيق أهداف معينة، فالتجمع البشري للفرق والمجموعات المراد منه أن يحقق أهدافًا تسعى إليها المنظمة، ويأتي دور التنظيم الإداري في المساهمة في وضع هذه الأهداف على مستوى المنظمة، ثم على مستوى الإدارات والأقسام، إذ لا بد لكل إدارة وقسم هدف محدد يتوافق

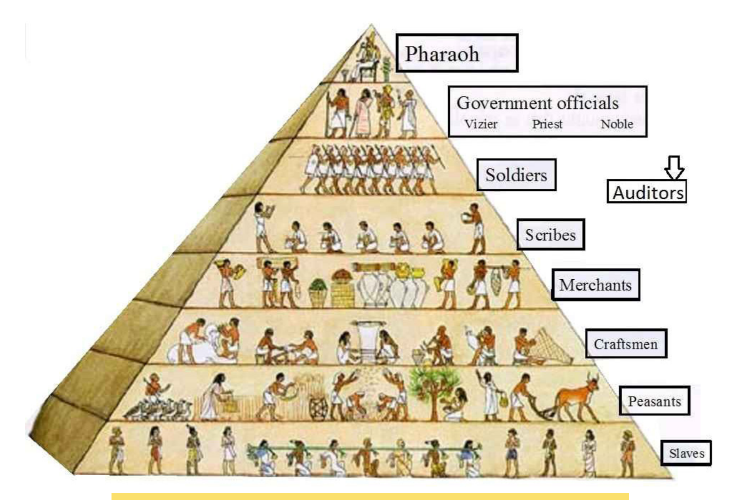
ويوصل إلى هدف المنظمة الرئيس، فكما أن دور التنظيم هو تجميع الأنشطة المتماثلة في أقسام معينة، فإنه يتعين على التنظيم الإداري أن يضع لتلك الأقسام الأهداف المحددة التي تحقق مصالح المنظمة وغاياتها.

٢. مبدأ الوظيفة Function

يتم التنظيم الإداري في المنظمات العامة والخاصة على أساس الوظيفة بوصفها الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري، وتتضمن هذه الوظيفة واجبات ومسؤوليات للقائم بهذه الوظيفة بغض النظر عن الشخص الذي يقوم بها، فمبدأ الوظيفة يعني التمحور حول متطلبات الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها، وليس حول الأشخاص الذين يؤدون هذه الوظيفة، فيتم من خلال هذا المبدأ تصميم الوظيفة وصفات ومهارات من يشغلها، وما يجب عليه القيام به لشغلها، ولا تتغير بتغير الموظف، ولا تتأثر بمن يشغلها من الموظفين.

٣. مبدأ التخصص وتقسيم العمل Division of work

تكمن المهمة الرئيسة للتنظيم الإداري في تقسيم العمل، فالأعمال التي تناط بالمنظمة ككل يجب تقسيمها على الأقسام بحسب تخصصاتهم وتجانس أعمالهم حتى تستطيع هذه الأقسام تنفيذ المهام بفعالية، وفي كل إدارة أو قسم يكون هناك تقسيم للأعمال بين الأفراد داخل القسم، بحيث يقوم كل فرد بمهمة واحدة أو مجموعة محددة من المهام متجانسة ومتوافقة مع الفرد الآخر لتكمل بعضها بعضًا في خدمة المنظمة، وكلما تم إسناد عمل واحد محدد لكل فرد في التنظيم زادت مهاراته وتخصصه وخبرته في هذا العمل ومن ثم زاد إتقانه وجودة عمله، ومن أمثلة ذلك أن يكون هناك متخصص في التسويق، ومتخصص في المحاسبة، ومتخصص في المشتريات، ومتخصص في المخازن، وكلما كبر حجم المنظمة زادت الحاجة إلى تخصص أدق وأكثر تحديدًا، ففي قسم التسويق ربما كان هناك متخصص في المبيعات لكبار العملاء وآخر متخصص في المبيعات للعملاء الآخرين، ومتخصص في وسائل التواصل الاجتماعي، ومتخصص في تطوير الأعمال، ومتخصص في خدمة العملاء.



مبدأ التخصيص وتقسيم العمل وجد منذ الحضارات القديمة.

٤. مبدأ وحدة الأمر Unity of command

يقصد بمبدأ وحدة الأمر؛ أي مصدر تلقي الأوامر، بحيث يتلقى العامل أو الموظف الأوامر من مصدر واحد، فيكون له رئيس واحد يكون مسؤولًا أمامه هو فقط في أداء الواجبات والمهام، ويقتضي هذا المبدأ أن يكون لكل قسم رئيس واحد، ثم لكل مستوى إداري مدير واحد وهكذا في الهيكل الإداري للمنظمة، وإن الموظف يعود في مرجعيته الإدارية إلى شخص واحد يتلقى منه المهام والواجبات، ويرفع له التقارير والإنجازات، وعندما يختل هذا المبدأ ولا يتم الالتزام به تتولد الفوضى والإرباك للعاملين في المنظمة، وستظهر الصراعات الداخلية المؤدية إلى التشاكس وزعزعة النظام بأكمله، ومن الجدير بالذكر أن الإدارة في الإسلام قد أكدت على أهمية هذا المبدأ الأصيل، مستشهدة بقول المولى عز وجل: ﴿ ضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا رَّجُلًا فِيهِ شُرَكَآءُ مُتَشَٰكِسُونَ وَرَجُلًا سَلَمًا لِّرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًاۚ ٱلْحَمْدُ لِلَّهِۚ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ ﴾الزمر ٢٩.

٥. مبدأ نطاق الإشراف Span of Control

يرتكز مبدأ نطاق الإشراف على أن للشخص قدرة محدودة في الإشراف على عدد المرؤوسيين، فلكل رئيس ينبغي أن يكون له عدد محدد من المرؤوسين يستطيع متابعتهم ومراقبتهم والإشراف على أعمالهم، وبطبيعة الحال، فإن أنواع الوظائف مختلفة ومتنوعة ما يجعل نطاق الإشراف لنوع من الوظائف يختلف عن وظيفة أخرى، فهناك وظائف معقدة يكون عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد محدود، في حين أن هناك وظائف يمكن من خلالها زيادة نطاق الإشراف ليشمل عددًا كبيرًا من المرؤوسين، فضلًا على أن التقنية الحديثة ساهمت مساهمة كبيرة في اتساع نطاق الإشراف، فأصبحت البرامج الحاسوبية وبرامج الاتصالات المرئية والتتبع والتحكم عن بعد معينة على توسيع قدرة الرئيس على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين، وعلى كل الأحوال، فإنه يجب ألا يكون العدد أكبر من قدرة الرئيس على الإشراف عليهم بفعالية وكفاءة.

٦. مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة
Authority and Responsibility

إن السلطة Authority في منشآت الأعمال تعني الحق في اتخاذ القرارات النافذة في المنشأة، وبعبارة أخرى يمكن تعريف السلطة بأنها «**الحق الرسمي والقانوني الذي يستطيع الموظف من خلاله اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات وتوجيه سلوك الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة**». فهذه السلطة الرسمية ترتبط بالوظيفة وليس الفرد الشاغل لها، ومن خلال هذه السلطة يتوقع الموظف أن يحصل على الاستجابة والطاعة والامتثال من مرؤوسيه.

وأما المسؤولية Responsibility فتعني «**إلتزام الموظف بتأدية ما يوكل إليه من واجبات ومهام بناء على توجيهات رئيس العمل**» ومن المتوقع أن يقوم الموظف بأداء هذه المهام بأقصى قدر من التعهد لإنجازها وتحقيق النتائج المرجوة منها، والمسؤولية هي شعور أخلاقي من الموظف بالتزامه بنتائج أعماله التي يحاسب عليها إن إيجابية كانت أم سلبية.

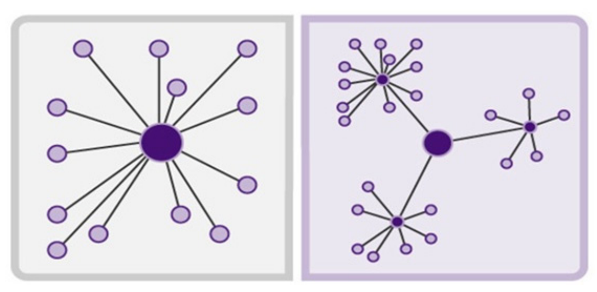
ولكي تتحق أهداف التنظيم، فإنه لا بد أن تقابل هذه المسؤوليات المطالب بها الموظف سلطة تمكنه من أداء المهام والأعمال، وتكفل له توجيه المرؤوسين لتنفيذ الأعمال، وهذه السلطة إن كانت أقل من المطلوب للمسؤولية أدت إلى إعاقة الموظف من أداء عمله وربما فشله في اتخاذ القرارات أو توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وأما إن كانت هذه السلطة أعلى بكثير من المسؤوليات فربما أدت إلى استغلالها بطريقة سلبية لا تخدم المنشأة؛ لذا فإن تساوي السلطة والمسؤولية لوظيفة أو منصب معين في المنشأة مبدأ مهم لنجاح التنظيم وتأكيد فعاليته.

٧. مبدأ المركزية واللامركزية :
Centralization and Decentralization

ترجع جذور مصطلحي المركزية واللامركزية إلى علوم السياسة والاقتصاد، فالحكم في الدول منذ القدم بدأ معتمدًا على المركزية في اتخاذ القرارت وحصرها في القيادات العليا، وما على المستويات الأدنى إلا الطاعة وتنفيذ الأوامر. أما في الإدارة فإن المركزية تعنى «**اتجاه المنظمة إلى حصر الصلاحيات والسلطات واتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا**». وفي المقابل، فإن اللامركزية هي «**توزيع الصلاحيات وتفويض السلطات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة**» فهي على عكس المركزية، حيث يتم تفويض صلاحيات اتخاذ القرار إلى مديري الإدارات أو الشُّعب أو الوحدات في المستويات الوسطى والدنيا في المنشأة.

وفي واقع الحال، فإنه لا يوجد منظمات مركزية مطلقًا، ولا يوجد منظمات لامركزية بشكل مطلق، إذ إن المركزية واللامركزية تمارس في المنظمات بشكل نسبي، يتدرج من مركزية عالية إلى لا مركزية عالية، وإن الميل للمركزية أو اللامركزية يخضع إلى اعتبارات عدة، منها حجم المنظمة، إذ إن المنشآت الصغيرة تميل إلى المركزية، في حين أن المنشآت الكبيرة في حاجة ماسة إلى اللامركزية، وتؤثر فلسفة الإدارة تأثيرًا بالغًا في الميل للمركزية أو اللامركزية، فهناك قيادات إدارية تنتهج المركزية، وتحتفظ بالسلطات والصلاحيات في دائرة ضيقة من المسؤولين في الإدارة العليا، وفي المقابل هناك قيادات إدارية تؤمن بمشاركة المسؤولية وتفويض السلطات للإدارات الأخرى في المنظمة، وتؤثر عوامل أخرى مثل وجود الكفاءات الإدارية، والتوسع الجغرافي، ومستوى الرقابة المطلوبة تأثيرًا مهمًا في تبني المركزية أو اللامركزية.

المركزيـــة واللامركزية



٨. مبدأ التفويض: Delegation

التفويض هو «**منح الصلاحيات لشخص آخر من أجل تنفيذ مهام ما**» فمن خلال التفويض يقوم المدير بتفويض بعض سلطاته وصلاحياته إلى أحد مرؤوسية من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه، ويخول التفويض المرؤوس باتخاذ القرارات اللازمة نيابة عن المدير، بما يعني أنه انتقال لسلطة صنع القرار من مستوى إداري إلى مستوى أقل منه، ويلجأ المديرون إلى التفويض بوصفه إجراءً طبيعيًّا يتلاءم مع تقسيم العمل وزيادة الأعباء الإدارية على المستويات العليا ما يستدعي تقليل هذه الأعباء بتفويض بعض الصلاحيات لمستويات أدنى في المنظمة، إذ لا يستطيع المدير وحده القيام بجميع أعباء الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة دون الاستعانة بآخرين يمكنهم تقاسم هذه الأعباء والاحتفاظ بالأهم من تلك الصلاحيات والسلطات.

وتجدر الإشارة إلى أن تفويض السلطات لا يعني تفويض المسؤوليات، إذ إن تفويض السلطة لا يعني تنازلًا عن المسؤولية، فإن المسؤولية تبقى على عاتق المدير الذي فوض السلطة للمرؤوس، وسيظل المدير مُساءلًا عن القرارات والنتائج التي تحصل من جراء تفويض السلطة للغير، وفي الوقت نفسه، فإن المسؤولية باقية على المدير المفوض للسلطة، فإن المرؤوس الذي تم تفويض السلطة له لا يصح له تفويض السلطة للغير دون تصريح وموافقة المدير بتفويض السلطة للغير في قرار التفويض.

٩. مبدأ التنسيق: Coordination

يهدف التنظيم إلى تنسيق جهود جميع الأقسام بالمنظمة والعمل على تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي رأسيًا، وتحقيق التكامل بين الوحدات الوظيفية أفقيًا بما يحقق الأهداف المرسومة للمنظمة، وتبعًا لذلك يمكن تعريف التنسيق بأنه «**العمل على توفيق وتناسق وانسجام المجهودات المختلفة في المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة**».

ويبدأ مبدأ التنسيق الإداري منذ المراحل المبكرة لوضع الخطط والسياسات الإدارية للمنظمة، ويجب أن يبدأ مع البدايات الأولى لوضع اللوائح والخطط للحفاظ على التوازن الإداري وتقليل المشكلات اللاحقة، ومن خلاله يتحقق التناسق في الاتصال الأفقي المباشر الذي يتم بين الأفراد في أثناء العمل اليومي، وتكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة وربط بعضها ببعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف .

١٠. مبدأ التوازن والمرونة Balance and Flexibility

يكمن جوهر التنظيم في إحداث التوازن في المنظمة، فهناك حاجة ملحة إلى أن يتم التوازن بين المركزية واللامركزية في المنظمة، وكذلك الحال في التوازن بين حجم المسؤوليات ومقدار السلطات الممنوحة لها، والتوازن أيضًا بين نطاقات الإشراف الواسعة وتلك النطاقات الإشرافية الضيقة في المنظمة، فكل المبادئ السابقة في حاجة إلى توازن في تطبيقها بحسب الحاجة والموقف والظروف التي تحكمها، فإن الميل الشديد والتطرف في تطبيق هذه المبادئ ربما قاد إلى فشل المنظمة وانهيارها، فكلما استطاع التنظيم إحداث هذا التوازن المطلوب، كان قادرًا وفاعلًا على تحقيق أهداف المنظمة ونموها واستمرارها.

ومن جانب آخر، فإن المنظمات تحرص على بساطة ومرونة التنظيم، فتكون الهياكل التنظيمية واضحة وذات تقسيم هيكلي متناسق وغير معقد وقابل للتعديل والتطوير، فالمرونة في التنظيم تجعله أكثر تجاوبًا ومواكبة للظروف المتغيرة التي تمر بها المنظمة، وبسبب التسارع الكبير الذي يشهده العالم في المجالات التقنية، والاتصال، وانفتاح الأسواق وتقارب الدول وتغيرات المناخ والبيئة، أصبحت المرونة في التنظيم والهياكل والإجراءات والعمليات الإدارية مطلبًا أساسيًّا في المنظمات الإدارية، وقد كانت جائحة كورونا التي مر بها العالم في مطلع عام ٢٠٢٠م امتحانًا كبيرًا لكثير من المنظمات لقياس ومعرفة مرونة تنظيمها للتجاوب السريع مع محددات وعوائق هذه الجائحة، إذ مرت المنظمات الكبيرة والصغيرة بأزمة اقتصادية كبرى لم يسبق لها مثيل، ولم يتجاوز تلك الأزمة إلا المنظمات المرنة القادرة على التجاوب مع المتغيرات الضرورية المحيطة.



جائحة كورونا أدت إلى فشل آلاف المنشآت التجارية.

خصائص التنظيم الفعال Effective Organization

إن التنظيم يُعدّ نهجًا شاملًا يساعد الإدارة على تنسيق الموارد المختلفة والعمليات المتعددة لإنجاز المهام المشتركة في المنظمة، إذ إنه يجمع الإدارات المختلفة من خلال تصنيف الوظائف المتشابهة وذات الصلة تحت تخصص واحد ما يؤدي إلى توحيد الجهد والانسجام في العمل، وعندما يتم استخدام الموارد على النحو الأمثل، يمكن للإدارة مضاعفة قوتها والنمو والقيام بمزيد من الأنشطة، فضلًا على أن ذلك سوف يساعد المنظمة على مواجهة التحديات، ويمكنها من توسيع أنشطتها بطريقة مخططة.

وإجمالاً، فإن التنظيم الجيد يتصف بخصائص عدة نجمل أهمها فيما يلي:

١. تعزيز نظام الاتصال والتواصل بين مختلف إدارات المنظمة، وذلك بربط الوظائف والمواقف المختلفة بعلاقة هيكلية ذات خطوط رسمية واضحة، وقنوات محددة لطريقة الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة، ويؤدي ذلك إلى توفير المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على التواصل فيما بينهم.
٢. المساهمة في قدرة المنظمة على قياس الأداء لكل قسم أو إدارة، ذلك أن التنظيم ليس هدفًا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، فالتنظيم يضع أهدافًا محددة لكل وظيفة، وتتناسب هذه الأهداف وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة العامة.
٣. يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد، وذلك بتقسيم وتصنيف الأشخاص المناسبين في الوظائف والمناصب المناسبة، ما يقلل الهدر في الموارد، ويخفض التكاليف، ويعزز استخدام القدرات والإمكانات بشكل فعال.
٤. التمييز بين الأنشطة المهمة الأساسية وتلك الأنشطة الثانوية، فمن خلال التنظيم تنشأ الإدارات والأقسام المهمة والمؤثرة في مسيرة المنظمة، ويتم إظهارها في الهيكل التنظيمي، وإن الموارد البشرية والمادية يمكن أن تخصص بناء على هذا التقسيم الذي أحدثه التنظيم.
٥. تعزيز الشفافية، إذ إن تحديد الوظائف والأنشطة التي يؤديها الموظفون بوضوح في الوصف الوظيفي، يبين بشفافية ما يجب أن تقوم به كل وظيفة والسلطة التي يحتاج إليها.
٦. يُوجِد آلية للإدارة للرقابة والسيطرة على الأنشطة المختلفة في المنظمة، ويعين على الرقابة الذاتية من خلال تحديد الأنشطة وعلاقات سلطتها في الهيكل التنظيمي.
٧. إحداث التماسك والتناغم بين مكونات التنظيم ما يؤدي إلى زيادة قوة التنظيم ومرونته للتواكب مع التغيرات في البيئة المحيطة والتكيف معها وتحقيق أهداف المنظمة.


التنظيم الفعال يُوجِد آلية للإدارة للرقابة والسيطرة.

باجة baja

إثــــــــراء

باجة

باجة هو محل لبيع المكسرات والفصفص وقد بدأ مؤسس باجة فكرته بتوجيه من والدته وهو في المرحلة الثانوية ببيع الفصفص في سيارة على قارعة الطريق. فبدأ أحمد الدباس مشروعه في مدينة الرياض بجوار أسواق المجد في مخرج ١٥ بسيارة داتسون مع تعليق لوحة قماش مكتوب عليها كلمة «فصفص».وخلال فترة قصيرة، حقق من هذا العمل شهرة كبيرة وإقبالًا كثيفًا من العملاء حتى أصبح حجم المبيعات لا يتناسب مع الإمكانيات المحدودة لطريقة ووسيلة البيع. بعدها، تغيرت الأهداف والطموحات نتيجة الاحتكاك بالسوق التجاري والعملاء وملاحظة حاجة السوق لمثل هذا النشاط ورغبة العملاء في وجود مكان متخصص في مجال المكسرات والقهوة يقدم منتجات ذات جودة عالية. وبعد تخرج الأخ عبد الإله من الجامعة مهندس إنتاج شارك أخاه بمشروع أكبر تم تمويله بمبلغ قدره ٧٥ ألف ريال من والدتهم لفتح محل محدد يبعد عنهما عوائق المطاردة النظامية ويفتح لهم آفاقًا جديدة للتوسع. وقال عبد الإله لوالدته أنذاك: «أخشى أن نخسر فلا نستطيع سداد المبلغ». أجابته: «إن نجحتما ردا مالي، وإن أخفقتما فأنا متنازلة عنه». وتم افتتاح المحل عام ١٩٩٧م. وبعد تلمس عبد الإله الدباس سبل النجاح قام بالتفرغ لعمله تمام العام ٢٠٠٠ ليبني علامة بارزة في عالم المكسرات باسم باجة تملك أكثر من ٤٠ فرعًا منتشرًا في المملكة العربية السعودية وفي طريقها للانتشار في دول الخليج.



الهياكل التنظيمية Organization structures

مفهوم الهيكل التنظيمي (البناء التنظيمي):

يقصد بالهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي «**البناء الذي يوضح المهام والواجبات لأقسام المنظمة وعلاقة كل وظيفة بالوظيفة الأخرى ونطاق إشرافها في المنظمة**» فهو أشبه ما يكون بالهيكل العظمي للإنسان تتضح فيه علاقة كل إدارة في المنظمة بالإدارات الأخرى وروابط الاتصال بينهما، ويبين الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية في المنظمة ونوعية النشاط الذي يمارسه كل مستوى ونطاق الإشراف الذي يغطيه، والعلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية، ومن خلال الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات الرسمية في المنظمة، فيتبين من له سلطة على من؟ ومن مسؤول أمام من؟ ومن يشرف على من؟ ومن يرتبط إداريًا بمن؟ وبموجبه يعرف الموظفون موقعهم في السلم الإداري للمنظمة.

ويتكون الهيكل التنظيمي من أربعة عناصر أساسية هي:

١. المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الإدارية.

٢. المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات المصنفة في وحدات إدارية تتشكل منها الإدارات والأقسام الإدارية لتكون الهرم التنظيمي.

٣. الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي (أي من أعلى المنظمة إلى أسفلها) مثل تحديد عدد الأشخاص الذين يجب أن يكونوا مسؤولين تجاه أي مركز أو وظيفة إدارية محددة ودرجة التفويض التي يمكن أن تتم من قبل المسؤول في هذه الوظيفة الإدارية ومدى اتساع نطاق إشرافها.

٤. الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي (أي بين الإدارات والأقسام في المنظمة) وذلك يتم عادة من خلال اللجان وفرق العمل.

تصميم الهيكل التنظيمي:

كما ذكرنا سلفًا، فإن العملية التي يتم بموجبها بناء الهيكل التنظيمي هي تلك العملية التي يشار إليها في الغالب باسم تصميم المنظمة Organization Design فما هي الطرق والخطوات التي يتم بموجبها تصميم الهيكل التنظيمي؟

لا يوجد في الواقع طرق محددة متفق عليها بين المتخصصين في التنظيم الإداري فيما يتصل بتصميم الهيكل التنظيمي، ولكن توجد طرق عامة يمكن الاسترشاد بها في هذا المجال، حيث تضم كل طريقة عددًا من الخطوات التي تقود إلى الهيكل التنظيمي، وتخضع طرق التقسيم وأشكال الهياكل التنظيمية إلى اعتبارات عدة تجعل من المنظمة اختيار الأنسب لنشاطها وأعمالها.

وتجدر الإشارة إلى أن الهياكل التنظيمية هي وسائل لتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم، فإن التصميم المقترح للهيكل لا بد أن يتواءم مع أهداف المنظمة وغاياتها، ويتوقع أن يتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة

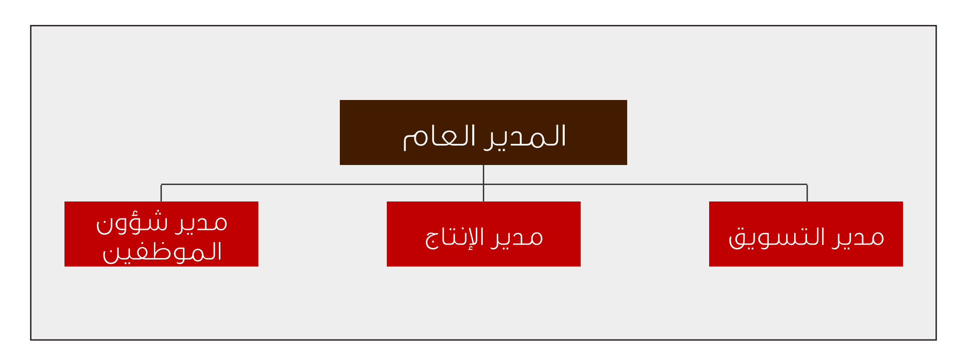
الكافية للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة.

وهناك نماذج وأشكال عدة للهياكل التنظيمية صممت على أساس طرق التنظيم أو طرق تقسيم الأنشطة، وهي كما يلي:

أ. التنظيم على أساس الوظيفة Functional Structure

يمسى أحيانًا هيكل الاختصاصات الوظيفية، وهو أشهر الهياكل المطبقة في المنظمات، ويقصد بالوظيفة الغرض الرئيس المطلوب تحقيقه أو الخدمة الواجب تأديتها، وبناء على هذه الطريقة يتم تجميع الوظائف في مجموعات طبقًا للغرض أو الخدمة التي تؤديها هذه المجموعات، فعلى مستوى المنشأة تنظم الإدارات والأقسام على أساس الغرض أو الخدمة التي يؤديها كل قسم مثل الإنتاج والتسويق وخدمة العملاء وإدارة الموارد البشرية، ومن مميزات هذا النوع من الهياكل أنه يجمع الأنشطة المتشابهة التي يمكن تقسيمها بحسب التخصص، وأنه يحتاج إلى مجهود أقل في التنسيق بين الوحدات، ومن أشهر الشركات التي تطبق الهيكل الوظيفي شركة أمازون وشركة أرامكو السعودية.

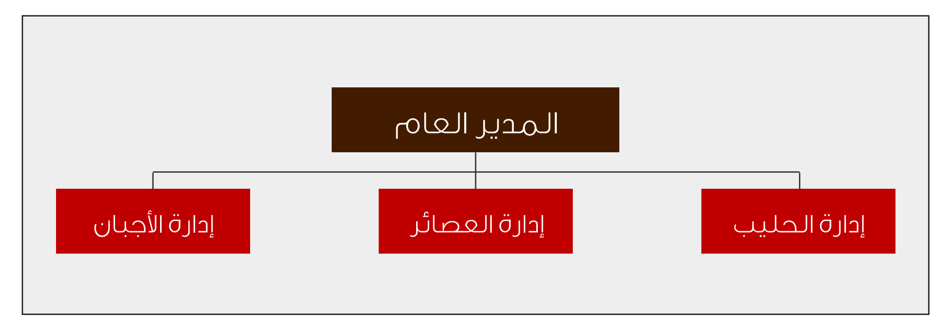
الشكل رقم (٤-٥) التنظيم على أساس الوظيفة.



ب. التنظيم على أساس نوع المنتج (السلعة أو الخدمة) Product Structure

هو الطريقة التي يتم على أساسها تجميع الوظائف في مجموعات طبقًا للتشابه فيما بينها في نوع المنتج الذي تقدمه، فعلى سبيل المثال قد يعمد أحد مصانع الألبان إلى تنظيم إداراته وفقًا للمنتجات التي يقدمها، فقد تكون لديه إدارة معنية بإنتاج الحليب، وأخرى بالعصائر، وثالثة بالأجبان، فهذه الأقسام الثلاثة قد يوجد تحت كلٍّ منها إدارات تقوم بوظائف محددة مثل إدارة الأبحاث والتطوير وإدارة التسويق، ويميز هذا النوع من الهياكل التركيز على الخدمة المقدمة للعملاء، وسهولة التنسيق بين الوظائف في المنظمة، وقصر الهرم الوظيفي ما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات. ومن أبرز الشركات التي تطبق هذا النوع من الهياكل شركة جنرال إلكتريك.

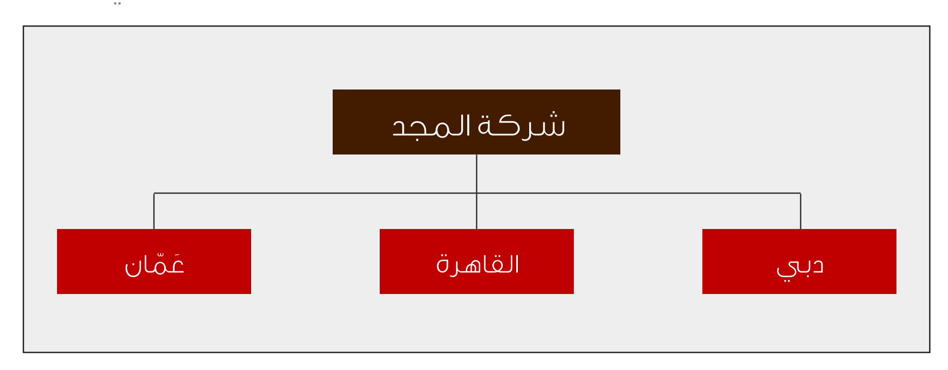
الشكل رقم (٥-٥) التنظيم على أساس المنتج.



ج. التنظيم على أساس الموقع الجغرافي Geographical Structure

هو الطريقة التي يتم على أساسها تجميع أنشطة المنظمة التي تزاول في منطقة جغرافية معينة في إدارة واحدة تسند إلى شخص واحد يشرف عليها، وهذا النوع من التنظيم عادة ما يستخدم عندما تكون المنظمة تزاول أنشطتها، وتقدم منتجاتها في مواقع جغرافية متباعدة، ويعزز هذا الهيكل اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويتيح لكل منطقة جغرافية إمكانية التحكم والسيطرة على جميع الأنشطة داخل حدودها الجغرافية.

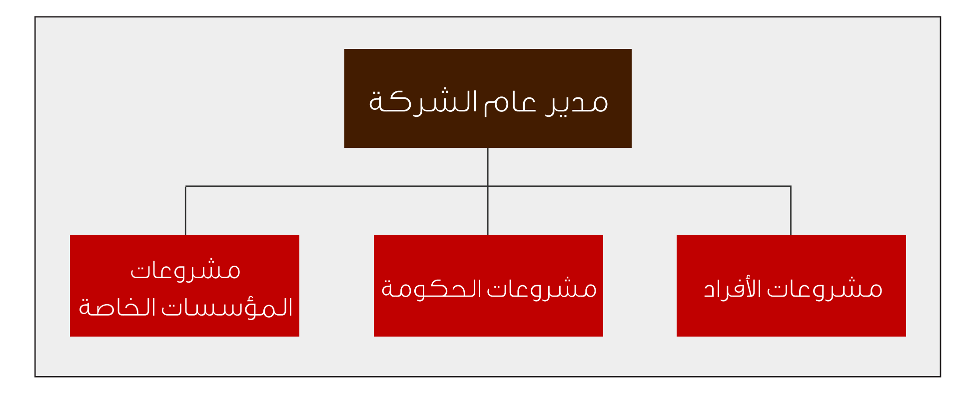
الشكل رقم (٦-٥) التنظيم على أساس الموقع الجغرافي.



د. التنظيم على أساس نوع المستفيد (العملاء) Client Structure

يتم هذا التنظيم على أساس الفئة أو المجموعة المستفيدة من الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المنظمة، فعلى سبيل المثال تنظيم العمل في إدارة معينة لتخدم فئتي الرجال والنساء كل على حدة، أو أن تقوم شركة مقاولات بتقسيم عملائها إلى ثلاث فئات هي: الأفراد، والأجهزة الحكومية، والمؤسسات الخاصة، ويعين هذا النوع على تحقيق جودة الخدمة والقرب من العملاء، وسهولة التنسيق لتقديم الأداء الأفضل للعميل، ومن أشهر الشركات التي تستخدم هذا النوع من الهياكل شركة أمريكان إكسبرس.

الشكل رقم (٥-٧) التنظيم على أساس نوع المستفيد (العملاء).



هـ. التنظيم المختلط Hybrid Structure

هو مزيج مكون من أكثر من نوع من أنواع الهياكل السابقة ليجمع بين الخصائص **الأخرى، ويسمح** للمنظمة بتكييف الهيكل التنظيمي بحسب ما تحتاج إليه في مراحل عملها، ويكثر استخدام هذا النوع في الشركات الكبيرة ومتعددة الأنشطة ومن خلاله يتاح للمنظمات أن تجمع في هيكل واحد بين التنظيم على أساس الخدمة والتنظيم على أساس المنتج والتنظيم على أساس العملاء والتنظيم على أساس الموقع الجغرافي، وهذا الوضع قد نجده ماثلاً في الشركات والمصانع الكبيرة مثل شركات الاتصالات أو البنوك التجارية، ومن أشهر الشركات العالمية التي تستخدم هذا النوع شركة سيتي قروب (Citigroup) وشركة آي بي إم (IBM).

الشكل رقم (٥-٨) التنظيم المختلط.



الخرائط التنظيمية Organization Charts

الخريطة التنظيمية هي عبارة عن «**رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي**» وبمعنى آخر هي عبارة عن «**رسم بياني للهيكل التنظيمي، حيث يتم من خلاله تصوير العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة، وهو يصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق**».

وتعكس الخرائط التنظيمية الأسلوب الذي تجمع به الوظائف في وحدات إدارية محددة وعلاقات المسؤولية من قِبل المستويات الدنيا تجاه المستويات العليا في المنظمة، وتبين قنوات الاتصال الرسمية التي تنساب من خلالها المعلومات بين هذه الوظائف أو الوحدات الإدارية، وبصفة عامة يمكن القول: إن الخرائط التنظيمية هي إحدى الوسائل التي تساعدنا على تصوير الهيكل التنظيمي بشكل مرئي أو محسوس، حيث يتم من خلالها تحديد الوظائف الإدارية والوحدات الإدارية بالمنظمة؛ ولذا تُعدّ الخرائط التنظيمية صورًا مصغرة للهياكل التنظيمية للمنظمة.

إن إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة قد لا يقدم الصورة الكلية لواقع المنظمة بشكل واضح يسهل فهمه للأشخاص داخل المنظمة وخارجها؛ لذا فمن أجل الاطلاع على الصورة الكلية لهيكل المنظمة، فإن المنظمين يستعينون في هذا الشأن بالخرائط التنظيمية.

فوائد الخرائط التنظيمية :

تسهم الخرائط التنظيمية في تحقيق عدد من الأغراض والفوائد المتعلقة بالمنظمات والأفراد، وأبرز هذه الأغراض يمكن سردها على النحو الآتي:

١. إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما يعطي الهيكل العظمي صورة عن جسم الإنسان.
٢. بيان الكيفية التي يقسم بها العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة.
٣. توضيح المستويات الإدارية.
٤. إعطاء صورة واضحة لنطاق الإشراف للإدارات والأقسام.
٥. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة.

أشكال الخرائط التنظيمية :

لا يوجد نوع أو شكل واحد للخرائط التنظيمية يمكن من خلاله تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وإنما هناك عدة أشكال أبرزها وأكثرها شيوعًا ما يلي:

١. الخرائط التنظيمية التقليدية (الرأسية أو العمودية).

هي الخرائط التي تبدأ من الأعلى إلى الأسفل، بحيث يكون المستوى الإداري الأعلى في رأس الخريطة أما المستوى الإداري الأدنى، فيظهر في ذيل الخريطة، ويُعدّ هذا الشكل من أكثر أشكال الخرائط شيوعًا.

٢. الخرائط التنظيمية الأفقية.

تبدأ الخريطة الأفقية من اليمين وتنتهي باليسار، بحيث يكون المستوى الإداري الأعلى في يمين الخريطة والأدنى في يسارها، وهي بذلك تشبه الخريطة الرأسية، ولكن الفارق الوحيد في اتجاه هذه الخريطة.

٣. الخرائط التنظيمية الدائرية.

الخريطة الدائرية ترسم الخريطة التنظيمية على شكل دائرة، بحيث تكون الإدارة العليا في مركز الدائرة والإدارة الدنيا في المحيط الخارجي من الدائرة.

إلى جانب هذه الأشكال الثلاثة من الخرائط التنظيمية، فهناك الخرائط العمودية الأفقية، وخرائط المهام، وخرائط الوظائف (الأفراد)، وخرائط المصفوفة التنظيمية، والخرائط الرئيسة، والخرائط الفرعية.

وأخيرًا، فإن المنظمات تجمع جميع هذه المكونات في وثيقة واحدة تسمى الدليل التنظيمي الذي يتضمن ما يلي:

١. مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة إلى المنظمة.

٢. نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث نشأتها وأهدافها والأنشطة التي تقوم بها والتوسع الذي طرأ على هذه الأنشطة عبر تاريخ المنظمة.

٣. الهيكل التنظيمي.

٤. الخريطة التنظيمية (قد يتضمن الدليل أكثر من خريطة تنظيمية، إذ يُوجَد فيه الخريطة التنظيمية الرئيسة للمنظمة والخرائط الفرعية المنبعثة من هذه الخريطة).

٥. وصف مهام الوحدات الإدارية، حيث يتبين من خلال الوصف اسم الوحدة الإدارية وموقعها وارتباطها التنظيمي وهدفها العام ومهامها.

الشكل رقم (٩-٥) أشكال الخرائط التقليدية والأفقية والدائرية

الخرائط التقليدية الرأسية

مدير عام
مساعد
مساعد
مدير
مدير
مدير
مدير
مدير

الخرائط الأفقية

مدير عام
مساعد
مساعد
مدير
مدير
مدير
مدير
مدير

الخرائط الدائرية

مدير عام
مدير
مدير
مدير
مدير
مدير

مصطلحات

الكلمة	الترجمة
التنظيم	Organization
تنظيم رسمي	Formal Organization
تنظيم غيررسمي	Informal Organization
مبادئ التنظيم	Principles of Organization
هيكل تنظيمي	Organization Structure
خريطة التنظيم	Organization Chart
نطاق الإشراف	Span of Control
السلطة	Authority
المسؤولية	Responsibility
تسلسل الأوامر	Chain of Commands
وحدة الأمر	Unity of Command
دليل تنظيمي	Organization Manual

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولًا: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل:

١. (   ) التنظيم هو تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة.

٢. (   ) من فوائد وظيفة التنظيم تحديد السلطات والمسؤوليات.

٣. (   ) من متطلبات التنظيم الناجح أن يكون هناك توازن بين الصلاحيات ومسؤوليات الأشخاص.

٤. (   ) من فوائد التنظيم الرسمي أنه يهتم بالدوافع والاحتياجات.

٥. (   ) ينشأ التنظيم غير الرسمي من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم ببعضهم.

٦. (   ) يمكن الاستفادة من التنظيم الرسمي بمعرفة الانطباعات وردود الفعل في المنظمة.

٧. (   ) المقصود بمبدأ الهدف هو أن كل شخص يقوم بنوع واحد من الأعمال.

٨. (   ) مبدأ وحدة القيادة هو أن للموظف رئيسًا واحدًا يتلقى منه الأوامر.

٩. (   ) التنسيق بين جميع الوحدات الإدارية من أهم متطلبات التنظيم الجيد.

١٠. (   ) الدليل التنظيمي هو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة.

ثانيًا: أسئلة تحليلية:

س ١: ما هو مفهوم التنظيم مع ذكر أهم أهدافه؟

س ٢: هناك نوعان للتنظيم. اذكرهما مع توضيح عيوب كل منهما ومزاياه.

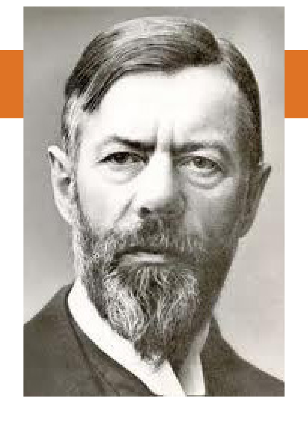
س ٣: ما هو الفرق بين السلطة والمسؤولية؟

س ٤: عدِّد خصائص التنظيم الجيد؟

س ٥: عرف الهيكل التنظيمي مع ذكر طرق تصميمه؟

س ٦: ما هي أشكال الخرائط التنظيمية مع شرح فوائدها؟

س ٧: بالاستعانة بالبحث من خلال الإنترنت، اختر إحدى الشركات الكبرى، وابحث عن خريطتها التنظيمية، وصف نوعها وشكلها.



علماء الإدارة

ماكس ويبر

هو عالم ألماني عاش بين (١٨٤٦-١٩٢٠م). وهو مبتكر مصطلح (البيروقراطية) وقد تلقى تدريبًا في مجال الأنظمة، والاقتصاد والتاريخ والفلسفة وكانت له رغبة شديدة في دراسة مشكلات العمل والأداة السياسية والمنظمات التطوعية وعلم النفس الصناعي. يقول ويبر: إن البيروقراطية ما هي إلا حالة خاصة من (العقلنة) التي اكتسحت القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين.

جمع ويبر معتقداته حول الممارسة الشرعية للسلطة والطريقة الإدارية؛ ليصف بها ثلاث طرق السيطرة الكاريزمية: تحدث عندما يكون بإمكان القائد أن يأمر أتباعه بطاعته بسبب قدراته الخارقة على الأداء ووثوق أتباعه فيه شخصيًّا. السيطرة التقليدية: عندما يأمر القائد انطلاقًا من منصبه الموروث. وثالثًا السيطرة القانونية: عندما يتحصل القائد على موقعه من خلال الإجراء القانوني (النظامي) الذي يعده الأتباع صحيحًا ومشروعًا وتعد البيروقراطية الإدارية في هذه الحالة.

في عام ١٨٩٨م قام بالانسحاب من التدريس الأكاديمي، إلا أن ذلك الانسحاب لم يؤثر في تدفق كتاباته، التي قادم مجموعة كبيرة منها. الفكرة الموحدة لديه كانت التركيز على العلاقة المتبادلة بين التشكيلات القانونية والسياسية والثقافية في جانب، والنشاط الاقتصادي في الجانب الآخر. وفي عام ١٩٠٤م أسس ماكس ويبر مجلة كان لها دور في تطوير نظريات علم الاجتماع لاحقًا. وكان عنوانها: أرشيفات العلوم الاجتماعية والعلوم السياسية. ثم شارك عام ١٩١٠م في تأسيس الرابطة الألمانية لعلم الاجتماع. وبعدئذ انخرط ماكس ويبر في العمل السياسي المحض وأصبح معارضًا سياسيًّا للإمبراطور غليوم الثاني وعضوًا فاعلًا في الحزب الاشتراكي الديمقراطي الألماني. وقد شارك بعد الحرب العالمية الأولى بوصفه عضوًا في الوفد الألماني إلى مؤتمر السلام الذي انعقد في فرساي عام ١٩١٩م. وقد طلبت منه السلطات بعدئذ بلورة دستور جديد للجمهورية الألمانية. ثم قدموا له كرسي علم الاجتماع في جامعة ميونيخ عام ١٩١٨م. ولكنه مات بشكل مفاجئ ومبكر عام ١٩٢٠م.

حالة دراسية Case Study

الشركة الوطنية للصناعات الغذائية

حصلت الشركة الوطنية للصناعات الغذائية على مختلف الموافقات لبدء نشاطها خلال العام ٢٠١٨م. وسيكون نشاط هذه الشركة في صناعة العصائر الطبيعية (ليمون- برتقال- جوافة... إلخ) وكذلك في مجال صناعة المربات (مربى التين - مربى الجزر - مربى التفاح ... إلخ) وكذلك حفظ الخضراوات (البطاطس - الفاصوليا - الباميا... إلخ). وسوف يتم العمل مع بداية عام ٢٠١٩م في فرع الجوف، وبعد شهرين في فرع المنطقة الشرقية، وفي منتصف العام فرع الطائف، وفي نهاية العام في فرع تبوك.

فإذا علمت أن:

- المركز الرئيس للشركة سيكون في مدينة جدة.
- أن عملاء الشركة (الحكومة - القطاع العام - القطاع الخاص - الأفراد).
- ستعتمد الشركة على الفواكه والخضراوات الموردة لها من موردي القطاع العام والخاص والأفراد.

المطلوب:

أولًا: وضع أكثر من خيار لهيكل تنظيمي مناسب للشركة المذكورة.

ثانيًا: شرح ثلاثة من مبادئ التنظيم الجيد.

ثالثًا: تحديد مزايا التنظيم المقترح وعيوبه.





الفصل السادس

التنسيق

Coordination

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. التزود بالمعلومات التي تمكنه من التعرف إلى مفهوم التنسيق.

٢. التعرف إلى أهداف التنسيق ومدى شمولية تطبيقه.

٣. معرفة علاقة التنسيق بوظائف الإدارة.

٤. تحديد معوقات التنسيق.

٥. التعرف إلى الوسائل المستخدمة في التنسيق.

٦. تحديد خصائص التنسيق الفعال.

محتويات الفصل

- مفهوم التنسيق وأهمية الحاجة إليه.
- شمولية وظيفة التنسيق.
- أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق.
- خصائص التنسيق الفعال.
- عوائق التنسيق.

استهـــلال

العدل والوفاء بالعهد

أتى شـابّان إلى الخليفة عمر بن الخطاب رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ وكان في المجلس وهما يقودان رجلًا من البادية فأوقفوه أمامه:

- قال عمر: ما هذا؟
- قالوا: يا أمير المؤمنين، هذا قتل أبانا.
- قال: أقتلت أباهم؟
- قال: نعم، قتلته!
- قال: كيف قتلتَه؟
- قال: دخل بجمله في أرضي، فزجرته، فلم ينزجر، فأرسلت عليه حجرًا، وقع على رأسه فمات.
- قـال عمـر: فالقصـاص قـرار لم يكتب وحكم سـديد لا يحتاج إلى مناقشـة، لم يسـأل عمر عن أسـرة هذا الرجـل، هـل هـو مـن قبيلـة شـريفة؟ هل هو من أسـرة قوية؟ ما مركـزه في المجتمـع؟ كل هذا لا يهم عمـر - رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ - لأنـه لا يحابـي أحدًا في دين الله، ولا يجامل أحدًا على حسـاب شـرع الله، ولو كان ابنه القاتل، لاقتص منه.
- قـال الرجـل: يـا أميـر المؤمنين، أسـألك بالذي قامت به السـماوات والأرض أن تتركني ليلة، لأذهب إلى زوجتـي وأطفالـي فـي البادية، فأُخبِرُهم بأنك سـوف تقتلني، ثم أعـود إليك، والله ليس لهم عائل إلا الله ثم أنا.
- قال عمر: من يكفلك أن تذهب إلى البادية، ثم تعود إليّ؟

فسكت الناس جميعًا، إنهم لا يعرفون اسمه، ولا خيمته، ولا داره ولا قبيلته ولا منزله، فكيف يكفلونه، وهي كفالة ليست على عشرة دنانير، ولا على أرض، ولا على ناقة، إنها كفالة على الرقبة أن تُقطع بالسيف، ومن يعترض على عمر في تطبيق شرع الله؟ ومن يشفع عنده؟ ومن يمكن أن يُفكر في وساطة لديه؟ فسكت الصحابـة، وعمـر متأثـر؛ لأنـه وقع في حيرة، هل يُقدم فيقتل هذا الرجـل، وأطفاله يموتون جوعًا هناك أو يتركه فيذهب بلا كفالة، فيضيع دم المقتول،

وسكت الناس، ونكّس عمر رأسه، والتفت إلى الشابين:

- فقال عمر: أتعفوان عنه؟
- قالا: لا، من قتل أبانا لا بد أن يُقتل يا أمير المؤمنين.
- قال عمر: من يكفل هذا أيها الناس؟!!
- فقام أبو ذر الغفاريّ بشيبته وزهده، وصدقه، وقال: يا أمير المؤمنين، أنا أكفله.
- قال عمر: هو قَتْل!
- قال: ولو كان قاتلا!
- قال: أتعرفه؟
- قال: ما أعرفه، قال: كيف تكفله؟ قال: رأيت فيه سِمات المؤمنين، فعلمت أنه لا يكذب، وسيأتي إن شاء الله.
- قال عمر: يا أبا ذرّ، أتظن أنه لو تأخر بعد ثلاث أني تاركك!
- قال: الله المستعان يا أمير المؤمنين.

فذهب الرجل، وأعطاه عمر ثلاث ليالٍ، يُهيئ فيها نفسه، ويُودع أطفاله وأهله، وينظر في أمرهم بعده، ثم يأتي، ليقتص منه لأنه قتل.

وبعد ثلاث ليالٍ لم ينسَ عمر الموعد، يَعُدّ الأيام عدًّا، وفي العصر نادى في المدينة: الصلاة جامعة، فجاء الشابان، واجتمع الناس، وأتى أبو ذر وجلس أمام عمر، قال عمر: أين الرجل؟ قال: ما أدري يا أمير المؤمنين!

وتلفّت أبو ذر إلى الشمس، وكأنها تمر سريعة على غير عادتها، وسكت الصحابة واجمين، عليهم من التأثر ما لا يعلمه إلا الله.

صحيح أن أبا ذرّ يسكن في قلب عمر، وأنه يقطع له من جسمه إذا أراد لكن هذه شريعة، لكن هذا منهج، لكن هذه أحكام ربانية، لا يلعب بها اللاعبون ولا تدخل في الأدراج لتناقش صلاحيتها، ولا تنفذ في ظروف دون ظروف وعلى أناس دون أناس، وفي مكان دون مكان.

وقبل الغروب بلحظات، وإذا بالرجل يأتي، فكبّر عمر، وكبّر المسلمون معه.

- فقال عمر: أيها الرجل، أما إنك لو بقيت في باديتك، ما شعرنا بك وما عرفنا مكانك!!
- قال: يا أمير المؤمنين، والله ما عليَّ منك ولكن عليَّ من الذي يعلم السرَّ وأخفى!!
- ها أنا يا أمير المؤمنين، تركت أطفالي كفراخ الطير لا ماء ولا شجر في البادية، وجئتُ لأُقتل.

وخشيت أن يقال: لقد ذهب الوفاء بالعهد من الناس فسأل عمر بن الخطاب أبو ذر لماذا ضمنته؟؟؟

- فقال أبو ذر: **خشيت أن يقال: لقد ذهب الخير من الناس** فوقف عمر وقال للشابين: ماذا تريان؟
- قالا وهما يبكيان: عفونا عنه يا أمير المؤمنين، لصدقه، وقالوا: **نخشى أن يقال لقد ذهب العفو من الناس!**
- قال عمر رَضِيَ ٱللَّهُ عَنْهُ: الله أكبر.... والدموع تخضب لحيته.

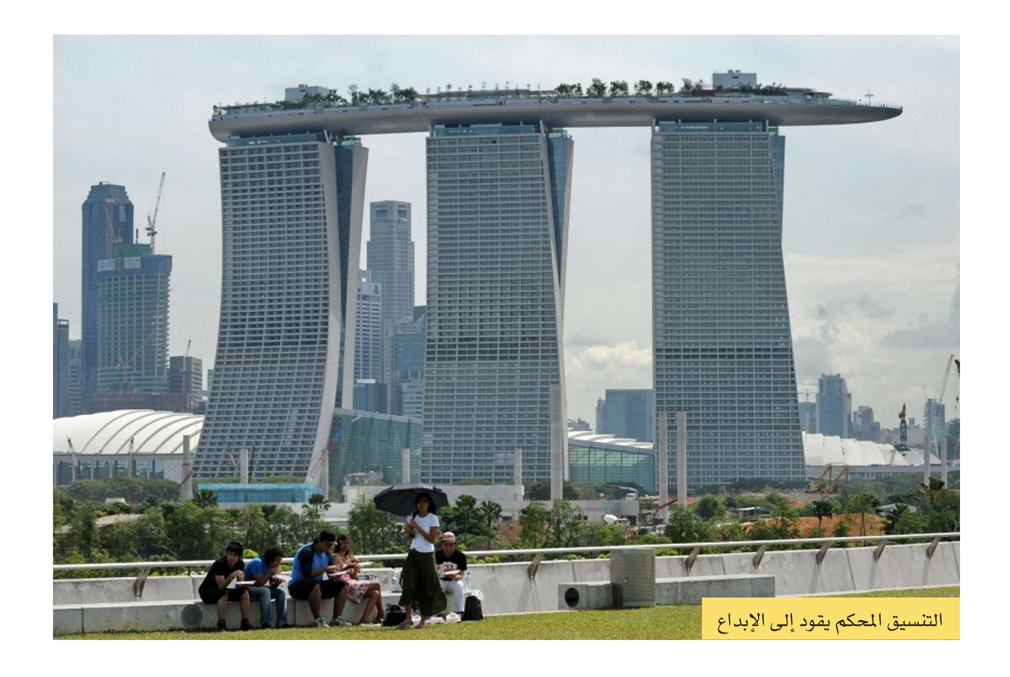


Introduction مقدمة

يعد التنسيق هو المبدأ الأول للتنظيم، بل هو المبدأ الأساسي الرئيس الشامل، ويعني ذلك أن التنسيق يتضمن المعاني الخاصة بجميع المبادئ الأخرى التي يعمل بواسطتها ويمكن عن طريقها أن يصبح حقيقة واقعة فعالة، وحيث إن التنسيق يحتوي على جميع المبادئ والأصول العلمية للتنظيم فإنه كذلك يعبر عن جميع أغراضه طالما أن هذه الأغراض تتعلق بتكوينه أو هيكله الداخلي. وباختصار فإن التنسيق يمثل دائمًا الهدف الداخلي للتنظيم.

ولك أن تتخيل عندما تريد أن تبني منزلًا، وليكن (بيت المستقبل) فمهما استعنت بمهرة في البناء والسباكة وأعمال الكهرباء وأوكلت لهم العمل بانعزالية دون تنسيق فستكون النتيجة فشلًا كبيرًا وخسائر متلاحقة من كثرة الأخطاء. لذا فلا بد من تنسيق بينهم في موعد البداية وموعد النهاية وفي المواد المستخدمة وفي مواقع التمديدات وغيرها من المستلزمات المهمة لبناء المنزل.

ويعد تحقيق التنسيق من الأهداف الأساسية لكل إداري، ولكن ينبغي ألا ينظر إلى التنسيق على أنه عملية منفصلة، إذ إنه جزء من جميع خطوات وعناصر الإدارة الأخرى، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ينبغي أن تسهم جميعًا في تحقيق التنسيق. ومن المقبول أن تخصص جهود عدد من الأفراد لتحقيق التنسيق في المنشأة، ولكن لا يمكن تفويض سلطة مهمة التنسيق والجهود الموحدة المتناسقة إلى إدارة واحدة.


التنسيق المحكم يقود إلى الإبداع

مفهوم التنسيق وأهمية الحاجة إليه

يعرف التنسيق بأنه :

- «الترتيب المنظم لجهود الجماعة؛ لكي توحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد».
- «الوظيفة المسؤولة عن التكامل والتوافق بين المستويات الإدارية بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري مع التجاوب الإيجابي للبيئة الخارجية».

وبذلك يعني التنسيق من وجهة نظر الإدارة توحيد وتكامل جهود الأفراد في المنظمة، وتتعلق بالنواحي الآتية :

١. تشارك المعرفة والمعلومات.

٢. مقدار الجهود التي تبذل من ناحية النوع والكم والكيف.

٣. توقيت هذه الجهود.

٤. توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه.

وتنطلق الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات الإدارية أو السياسات واللوائح ونظم العمل وكذلك في تقديرهم للأهداف المطلوبة. وهنا تصبح مهمة المدير توضيح أهداف وقرارات وسياسات المنظمة لكل العاملين بشكل موحد لا يحمل اللبس أو الغموض. ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ كثير من القرارات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية التي تحدد موقف الإدارة حول الجهود المطلوبة، وتوقيتها وكيفية أدائها في كل قسم من أقسام المنظمة.

وعليه يمكن القول: إن نجاح المدير في العملية التنسيقية يتم متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين، وإدرك الجميع الدور الذي تؤديه وظيفة كل منهم، وطريقة أدائها وتوقيتها في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

كذلك، فإن من أول متطلبات نجاح المدير في وظيفة التنسيق هو أن يكون المدير نفسه على علم وإدراك بطبيعة الأهداف المطلوبة، ذلك أنه إذا ما أصبحت هذه الأهداف غير واضحة في ذهنه أو محددة، فإن جهوده التنسيقية تصبح غير ذات معنى، وتقود إلى لا شيء.

وفي ضوء تعريف التنسيق وقواعده وتحديد مضمونه يمكننا استخلاص بعض النتائج الآتية :

١. يعد التنسيق مسؤولية كل مدير وهو إحدى وظائفه الإدارية التي لا تنفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى.

٢. يستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل داخل إدارة التنظيم أو بين مختلف التنظيمات؛ كي يمكن للنظام الإداري بأكمله من تحقيق الأهداف بتكامل وبكفاية.

٣. يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد، فهو وسيلة باعتباره نشاطًا يستهدف الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم، وغاية حينما ينظر إليه كأساس في بناء التنظيم الإداري، وكذلك إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية النهوض بها، بل إنه يعد جوهر العملية الإدارية بأكملها، وأيضًا فإنه أحد الأسس التي يجب توافرها عند القيام بعملية تقسيم العمل والتخصص، فهو من هذه الزاوية وفي إطار الأنشطة يعد غاية في ذاته.

٤. يطبق التنسيق على الأفراد، وعلى الجماعات، وعلى وحدات التنظيم الإداري نفسه وبينه وبين وحداته الإقليمية أو الفروع.

٥. التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات، وهي في الواقع جوهر وظيفة التنسيق، ومعنى وحدة الجهود والتصرفات أن الإداري قد أعد توقيتًا لكل الجهود، لكي تسير في اتجاه متجانس ووحدة الجهود هي من أدوات التنظيم التي تجعل من القيادة قيادة ناجحة.

٦. يجب عدم الخلط بين التنسيق والتعاون، فكلاهما مختلفان حيث إن الأفراد داخل التنظيم لن يتمكنوا من أن يحققوا التنسيق بأنفسهم ولكن يمكنهم أن يتعاونوا معًا. كذلك لا يمكن أن يتحقق التنسيق بمحض المصادفة؛ ذلك لأن المديرين لا يقبلون الاعتماد على المصادفة بقصد تحقيق نتائج مطلوبة ومرغوبة، وفي الوقت نفسه إذا لم يتحقق التعاون الذاتي داخل التنظيم، فقد نحطم كل إمكانيات التنسيق. ومن ناحية أخرى، إذا وجد التعاون الذاتي فلن يتحقق التنسيق تلقائيًّا، وبذلك يكون التنسيق أشمل من التعاون.

٧. إن التنسيق عملية مستمرة دائمة وليس حالة ساكنة، لذلك يجب على الإداريين أن يعملوا بصفة مستمرة ومتصلة لتهيئة الفرصة لتحقيق التنسيق، ويجب النظر إليها على هذا الأساس، وما يتبع ذلك أيضًا من ضرورة تقويم دور التنسيق والوسائل التي تتم به وإعادة النظر في ذلك إذا استلزم الأمر؛ حتى يمكن أن يؤتي التنسيق ثماره.

٨. هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة، وبين بناء التنظيم نفسه. ليس فقط على أساس أن التنسيق عامل ومؤثر في بناء التنظيم، وإنما لا يمكن فصله ابتداءً عن التنظيم كبناء وظيفي.

٩. يعتمد التنسيق على السلطة التي تصاحب التدرج الإداري بحسب المراكز والمستويات المختلفة، ويعتمد أيضًا على كفاءة الأفراد، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.

١٠. إن التنسيق يجب إحداثه ووجوده أيضًا في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم الإداري، أو النظام الإداري بأكمله، مثل مجالات أنشطة هيئات التنفيذ والمشورة في مختلف العمليات الميدانية لنشاط التنظيم.

يحدد التنسيق الإطار الذي يجب أن تتحقق من خلاله الأهداف الإدارية، وهو بذلك عمل يتغلغل في صلب

شمولية وظيفة التنسيق

كل نشاط إداري ومطلوب من كل فرد أو مجموعة في المنظمة. ومن خلاله يستطيع كل مدير النظر إلى ما يتم من أعمال في قسمه أو بين مجموعته التي تسهم في تحقيق الأهداف.

من ناحية أخرى، فإن التنسيق يتم من خلال العملية الإدارية، فكما سبق أن ذكرنا فإن التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية يتم من خلال القرارات الإدارية وهذا يعني أنه لكي تتحقق الأهداف المطلوبة فلا بد من اتخاذ قرارات تحدد طبيعة العمل المطلوب من كل فرد أو من كل قسم إداري، وهذا يعني أن الأداء السليم للعملية الإدارية يرتبط بجودة وكفاءة التنسيق القائم بين العمليات المختلفة في كل المواقع. وإذا ما اتضح للإدارة أن التنسيق من خلال القرارات لا يحقق الهدف المطلوب من كل عملية إدارية، فإن هذا يعني أن جهودًا إضافية أخرى لا بد أن تتخذ للتنسيق بين هذه العمليات. كذلك، فإذا ما اتضح أن هناك خللًا في الأداء في أية عملية فقد يعني أن القاعدة التي بني عليها التنسيق تحتاج إلى المراجعة والتقييم، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (١-٦).

شكل رقم (١-٦) العلاقة بين التنسيق وبين العمليات الإدارية



أ. العلاقة بين التخطيط والتنسيق:

إن أحد أهداف فاعلية الخطط هو التكامل بينها، ولتحقيق هذا التكامل والترابط يتطلب من المدير اتخاذ قرارات متعددة لضمان التنسيق بين الخطط تصميمًا وإنجازًا؛ حتى يتحقق التكامل المطلوب.

ولو افترضنا مثلًا أن الإدارة في سبيل القيام بإضافة منتج جديد، فإن هذا من ثم يعني التخطيط لهذا الإنتاج في إدارة الإنتاج من حيث تصميم المنتج، وتصميم العمليات، وتحديد العمليات المطلوبة، وتحديد الأفراد والموارد والآلات والأموال اللازمة للمنتج، وجدولة العمليات؛ ليتم الإنتاج في الوقت المحدد. إن هذه الجهود لا بد أن يجمع بينها إطار تنسيقي شامل، ابتداء من مدير الإنتاج وحتى الأفراد العاملين على الآلات. وبمعنى آخر، فإن هناك خطة أساسية وخططًا فرعية تتناول الوسائل اللازمة لتحقيق الخطة الأساسية للإنتاج. وهناك لا بد من التنسيق؛ حتى لا يكون هناك انحراف بين التنفيذ والنتائج المطلوبة.

ومن ناحية أخرى، فإنه لكي تتم الخطة على الوجه المطلوب، فإن من الأفضل أن يشترك الأفراد المعنيون بهذه الخطة في أول مرحلة فيها وهي مرحلة تحديد الأهداف؛ لأن ذلك يعني تسهيل مهمة التنسيق بين الأفراد وتوحيد جهودهم المشتركة نحو تحقيق هذا الهدف.

ب. العلاقة بين التنظيم والتنسيق:

إن الهدف الأساس من العملية التنظيمية هو تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف والأفراد في جميع المستويات التنظيمية، ولعل من أول أساسيات التنظيم هو تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد من أفراد هذه الوحدات. كذلك فإن توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية وما يرافقها من سلطات ومسؤوليات تعد في حد ذاتها نشاطًا تنسيقيًّا.

ومن ناحية أخرى، فإن التنظيم يؤثر في حجم التنسيق المطلوب ونوعيته، فالمدير الذي يشرف على عشرة مرؤوسين تزداد بلا شك مهمته التنسيقية عما إذا كان يشرف على خمسة أشخاص فقط.

جـ. العلاقة بين التوجيه والتنسيق:

يؤدي التوجيه دورًا مهمًّا في تحقيق التنسيق المطلوب، فالقيادة الديمقراطية التي تشرك الأفراد في تحديد الأهداف ورسم الخطط تضمن توحيد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

وكلما كان حجم المنظمة صغيرًا، كان تحقيق التنسيق بين جدد الأفراد سهل المنال، وكذلك لو كانت قنوات الاتصال سريعة ومختصرة. وفي هذا الشكل التنظيمي عادة ما يعرف المدير أغلب العاملين معه، ومن ثم تتم الاتصالات الشخصية بصورة أسرع وبروح ودية أعمق، وذلك يسهم بشكل أفضل في الفهم المشترك وإنجاز الأهداف. غير أنه مع تطور المنظمة وازدياد حجمها فإن عملية الاتصالات قد تتعقد ويصبح اتصال المدير بجميع القواعد التنفيذية صعب التحقيق، ومن ثم تصبح الحاجة إلى معايير تنسيقية أخرى غير الاتصالات الشخصية المباشرة أمرًا ملحًّا لتوحيد جهود الأفراد.

وفي واقع الأمر، فإن التنسيق يعمق الحاجة إلى دور العلاقات الإنسانية في العمل الإداري، إذ كلما كانت الإدارة على اتصال مباشر بالأفراد لتفهم مشكلاتهم واحتياجاتهم الشخصية، وكلما هيأت لهم الإدارة ظروف عمل جيدة، خفف ذلك من بعض المشكلات المتمثلة في التوقف أو التراخي عن العمل، أو عدم المبالاة في الرقابة على الإنتاج، أو عدم الاقتناع بالأهداف الإدارية، أو ضرب القرارات الإدارية بالحائط.

د. العلاقة بين الرقابة والتنسيق:

إن أهمية العلاقة بين الرقابة والتنسيق واضحة، فكما أن الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة، وتصحيح الانحرافات عند حدوثها، كذلك فإن هدف التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد. وقد تحدث الانحرافات عن النتائج بسبب الخلل في التنسيق لأعمال الأفراد، وذلك قد يترتب عليه اختلاف في النوعية، أو الجهود المبذولة، أو الوقت المحدد للتنفيذ. وتصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يتضمن أيضًا تصحيح الخلل في التنسيق أو وضع معايير جديدة للتنسيق.


التنسيق لأعمال الأفراد يحقق الهدف من الرقابة

أنواع التنسيق

تعددت آراء كتاب الإدارة عن إمكانية تصنيف أنواع التنسيق، ففي حين يرى بعض علماء الإدارة أن التنسيق وظيفة إدارية تتغلغل في جميع أركان الهيكل التنظيمي وعملياته ومن ثم فيصعب تصنيف أنواعه، يرى آخرون أنواعًا كثيرة للتنسيق يمكن تصنيفها واختصارها وفق المجال لتشمل التنسيق الداخلي والتنسيق الخارجي، ووفق التدفق والمسار لتتضمن التنسيق الرأسي والتنسيق الأفقي. وفيما يأتي تفصيل لهذه الأنواع الأربعة:

١- التنسيق الداخلي.

وهو الذي يتم بين أفراد الوحدة الواحدة أو بين الإدارات المختلفة داخل الجهة الواحدة بهدف إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أنشطة المنظمة في الفروع والأقسام المختلفة داخل الجهة نفسها.

٢- التنسيق الخارجي.

وهو الذي يتم بين المنظمة وبيئتها الخارجية التي تشمل المجتمع والعملاء والموردين والمستثمرين والمنافسين. إذ يتطلب التنسيق توافقًا بين أهداف المنشأة وتطلعاتها وسياساتها وأنشطتها، مع بيئتها المحيطة.

٣- التنسيق الرأسي.

وهو الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، بحيث يتحقق أن المستويات الإدارية تتفاعل بطريقة متجانسة مع سياسات المنظمة وأهدافها. ومن خلاله يتم التنسيق بين أنشطة الإدارة العليا مع الإدارة المتوسطة والإدارة الدنيا. فهو الربط بين الأنشطة من أعلى المستويات الإدارية حتى أدناها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويتم تأكيد فعالية التنسيق الرأسي بتفعيل مفاهيم اللامركزية والتفويض للمستويات الأدنى.

٤- التنسيق الأفقي.

وهو الذي بين الوحدات والإدارات في المستوى الإداري نفسه في المنظمة. ويعنى بربط وتوافق الأنشطة للوحدات التي تقع في المستوى الإداري الواحد، فعلى سبيل المثال يكون التنسيق الأفقي بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق والإدارة المالية، وتتأكد أهمية التنسيق الأفقي عندما تعتمد كل إدارة أو قسم على المعلومات التي تتساق من الإدارة الأخرى.



الطيور في هجرتها تحلق بطريقة إبداعية وتنسيق متناغم للأجنحة استجابة للقائد.

إثـــــــراء

بطاقات الأداء المتوازن

BSC Balanced Scorecard

بطاقات الأداء المتوازن هي أداة من أدوات التخطيط والإدارة الإستراتيجية لمساعدة مشروعات الأعمال على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الإستراتيجي. وقد قدم هذا المنهج العالم كابلان ونورتن ١٩٩٦م. ولبطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة : البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العاملين وبعد الزبائن العملاء. ومن الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة وإستراتيجيتها ووحدات العمل الإستراتيجية منها وبناء هذه البطاقة بحيث تصمم نظام الحوافز والترقيات بحيث تعطي نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة. وهناك فوائد عدة لتطبيق منهجية بطاقات الأداء المتوازن منها :

- دمج مختلف أقسام الشركة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات الشركة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات.
- التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.
- المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.
- إنجاز إستراتيجية الشركة وأهدافها بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة.
- التحديد الواضح للمسؤوليات ومواضع المساءلة لكل إدارة.
- تحليل العمليات والأنشطة الأساسية وقياسها.

أما على أرض الواقع فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن ما يقارب ٦٠٪ من الشركات الأمريكية الرئيسة قد بدأت بطريقة أو بأخرى من تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وأن هذا العدد في ازدياد سواء في الولايات المتحدة أو دول الاتحاد الأوروبي.

أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق

هناك وسائل عدة يمكن أن تستخدم بوصفها وسائل للتنسيق، سواء التنسيق الأفقي أو التنسيق الرأسي. ومن هذه الوسائل:

١. تسلسل الأوامر:

وهي تعني أن كل مرؤوس مسؤول فقط أمام رئيسه المباشر، فوجود هذا المبدأ يمكن الرئيس من التنسيق بين مرؤوسيه. والمفهوم النظري لهذا المبدأ أنه حتى يتم التنسيق لا بد من وجود رئيس واحد مشترك حتى يتم التنسيق بين أعمال أكثر من مرؤوس تحت هذا الرئيس المشترك. ويعني هذا المفهوم النظري أن الاتصال بين العاملين في الوحدات الإنتاجية بالأقسام المختلفة لا يمكن أن يتم إلا من خلال الرئيس المباشر أو الرئيس المشترك. وعلى الرغم من فائدة ذلك في إدارة المنظمة حيث يؤدي إلى خلق التوجيه والترتيب السليم في المنظمة، ولكن في بعض الأحيان هناك من الأمور العاجلة وغير المهمة التي تعد مضيعة كبيرة للوقت. فلو أن أحد العاملين في وحدة إنتاجية صغيرة يحتاج إلى شيء متعلق بالعمل من أحد العاملين الآخرين في إدارة أخرى، فيمكن في هذه الحالة الاتصال مباشرة بين هؤلاء العاملين؛ لأن التطبيق الحرفي لمبدأ سلسلة الأمر يعني الرجوع إلى رئيس مشترك، وهذا قد يستغرق وقتًا طويلًا ومجهودًا لا لزوم له في هذه الحالة.

٢. التنسيق بالقواعد والإجراءات:

إذا كان العمل المطلوب أداؤه يمكن التنبؤ به، ويمكن تخطيطه مسبقًا، فإنه يمكن التحديد المسبق للأعمال التي يجب على التابعين أو المرؤوسين القيام بها. ومن ثم، فإن القواعد والإجراءات تكون مفيدة لتنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة.

٣. التنسيق بالأهداف:

يقوم معظم المديرين بتحديد المقاصد والغايات لتابعيهم لتسهيل التنسيق. وفي حالة قيام كل رئيس بتحقيق الهدف، فإنه يجب تنسيق جهودهم في ضوء تلك الأهداف المحددة مسبقًا.

٤. استخدام المساعدين في التنسيق:

يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في تنسيق تابعيه بشكل أيسر. وحين يقوم بعض المرؤوسين بنقل مشكلة إلى المدير، فإن المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة، ويبحث المشكلة، ويقدم النصيحة عن البدائل المتاحة، وهذا يزيد بفاعلية من قدرة المدير على إدارة المشكلات، وتنسيق عمل مرؤوسيه.

٥. استخدام الاتصال للتنسيق:

عندما ينمو حجم الاتصالات بين قسمين، ومثال ذلك الإنتاج والمبيعات، فإن الكثير من المديرين يقومون بتعيين شخص خاص بالاتصال لتسهيل التنسيق، فمثلًا قد يقوم قسم المبيعات بتعيين أحد رجال البيع ليكون حلقة الاتصال مع قسم الإنتاج. وقد يظل هذا الشخص في قسم المبيعات، ولكنه يسافر في مدد متتابعة إلى مصنع الإنتاج ليتعلم أكثر ما أمكن عن جدول الإنتاج بالمصنع. بعد ذلك حين يأتي أمر لقسم المبيعات، فإن مدير المبيعات يمكنه بسرعة تحديد جدول الإنتاج من الشخص المسؤول عن الاتصال، ويحدد ما إذا كان من الممكن قبول الأمر وتسليمه في موعده أم لا.

٦. اللجان:

على الرغم من الانتقادات الكثيرة الموجهة للجان إلا أنها تعد من الأساليب التنظيمية الشائعة التي تسهم في التنسيق بين أرجاء التنظيم. وتعد اللجان مهمة في توافر المعلومات وتبادلها والتقريب بين وجهات النظر، ولذلك قد تكون ضرورية بين الأقسام التي ترتبط مع بعضها بعلاقات متعددة ومتنوعة، أو القرارات التي تنعكس آثارها على أنشطة متعددة.

إن فاعلية اللجان في الإسهام في خفض مشكلات التنسيق يستلزم وجود حاجة حقيقية تتطلبها، وأن تكون أهدافها محددة، ويتم إعداد جيد لانعقادها سواء من حيث عدد أعضائها ونوعياتهم، ومدد الانعقاد، وجدولة الأعمال. ويجب أن تخضع للمراجعة المستمرة حتى يمكن تحديد مدى الحاجة إلى استقرارها أو إلغاء بعضها لاستنفاد الغرض الأساس لوجودها.

٧. إدارة المشروعات (تنظيم المصفوفة):

أثبت هذا الأسلوب فاعلية في التنسيق، وهو يقوم على إنجاز بعض الأعمال ذات السمة الخاصة من خلال وضع مشروع معين، يعين له مدير ويعاونه مجموعة من المختصين من أقسام المنشأة المعنية، ويخول له جميع السلطات اللازمة لأداء العمل، ويحدد له وقتًا وميزانية معينة، ويطالب بتحقيق أهداف محددة.

ساعد هذا الأسلوب على تقريب وجهات النظر وتدعيم التفاعل بين الأفراد ذوي المعارف المختلفة، وتنمية العلاقات الاجتماعية الفردية بينهم. ولقد أدى ذلك إلى سهولة تدفق العمل وإنجاز الأهداف المحددة بأقل قدر من التعارض أو الاحتكاكات لوضوح الهدف النهائي ودور كل عضو في المشروع.

٨. المناقشات غير الرسمية:

كثير من مشكلات عدم التنسيق يمكن حلها عن طريق العلاقات الودية والمناقشات غير الرسمية بين مديري الأنشطة المختلفة وخصوصًا الذين يشغلون مراكز في المستوى نفسه، فإن هذا النوع من المناقشات يوفر سرعة الاتصال، ويقلل من التحفظ المرتبط بالمناقشات الرسمية، ويؤدي إلى تناول موضوعات متعددة ومتنوعة ما يحقق الفهم المتبادل وتقارب وجهات النظر.

٩. المنسق الخاص:

نتيجة إدراك الشركات لأهمية التنسيق في فاعلية العمل الجماعي اتجهت بعض المنظمات إلى إنشاء وظيفة المنسق الخاص الذي يقدم النصائح التي تعاون المديرين في أداء مهمة التنسيق. وهذا الأسلوب لا يعني أنه بديل للمدير في أداء هذه المهمة، وإنما لأجل المساعدة وتدعيم فكرة التنسيق المبني على الاقتناع، وليس على السلطة فقط.

الإبداع العمراني يعكس مهارة خاصة في التنسيق

خصائص التنسيق الفعال Effective Coordination

على الرغم من أن التنسيق عنصر واحد من العناصر المؤدية إلى تحقيق الكفاية إلا أنه من أهم هذه العناصر، وعندما تواجه الإدارة مشكلات التنسيق، وتصبح مهمته في هذا الصدد عسيرة ينبغي أن تلجأ إلى العوامل الآتية التي تساعد على تحقيق التنسيق وإيجاد التكامل بين الجهود، ونطلق عليها هنا خصائص التنسيق الفعّال، وهي:

١. تبسيط التنظيم.

٢. إيجاد الانسجام والتكامل بين الخطط والبرامج والسياسات.

٣. تحسين الاتصالات الإنسانية الإدارية وتسهيل تبادل البيانات في المنظمة.

٤. العمل على إيجاد الوسائل المشجعة على التنسيق الاختياري.

ويتضح مما سبق أن الخصائص السابقة وطيدة الصلة بعناصر أو وظائف الإدارة الأخرى، وهو أمر لا يثير الدهشة، إذ إن تحقيق التنسيق يتوقف على نجاح الإداري في مراحل الإدارة الأخرى.

ونناقش كلًّا من العوامل السابقة بشيء من التفصيل:

١- تبسيط التنظيم:

يساعد التنظيم المبسط على إيجاد التنسيق وتكامل الجهود، وذلك بالعناية بناحيتين مهمتين من نواحي التنظيم بصفة خاصة هما تقسيم العمل بين الإدارات بالطريقة التي تساعد على تنسيق الجهود، ووضوح التنظيم لتحديد الاختصاصات والسلطات والنظم التفصيلية، ونناقشها بإيجاز:

أ- تقسيم العمل بين الإدارات:

فيما يختص بالناحية الأولى وهي تقسيم العمل بين الإدارات توجد وجوه نشاط معينة في كل منشأة وثيقة الصلة ببعضها، وتتطلب التنسيق الكامل بينها مثال ذلك عمليات الشراء والبيع في متاجر التجزئة، والصيانة والإنتاج في المنشآت الصناعية وإنتاج الأجزاء والتجميع في مصانع السيارات، وتحديد التزامات المنشأة تجاه عملائها والشؤون القانونية في شركات التأمين، فإذا وضعت وجوه النشاط الوثيقة الصلة ببعضها في الوحدة الإدارية نفسها يصبح التنسيق بين جهود العاملين فيها أكبر سهولة. إذ إنه في هذه الحالة تكون الاتصالات غير الرسمية بين الأفراد الذين يقومون بهذه المهام أكثر تعددًا، فتنشأ بينهم الصلات الاجتماعية، ويتبادلون البيانات بسهولة. وإن إشراف إداري واحد على هذه العمليات يمكنه من إيجاد التنسيق والتكامل بين جهود العاملين فيها.

ب- وضوح التنظيم والخطط:

يؤدي عدم وجود فهم واضح للاختصاصات؛ أي المعرفة التامة للأفراد الذين يختصون بكل من وجوه النشاط إلى سوء التنسيق وعدم تكامل الجهود، إذ إنه إذا لم تحدد الاختصاصات تحديدًا واضحًا، فإن كل إدارة سوف تعتبر أن بعض المهام ليس من واجباتها بل من واجب إدارة أخرى، ويترتب على ذلك عدم القيام بهذه المهمة وانعدام التنسيق بين جهود جميع الإدارات التي يتوقف عملها على القيام بهذه المهمة.

وتنشأ مثل هذه المشكلة، عندما يشعر اثنان من المشرفين أنهما مسؤولان عن المهمة نفسها إذ يؤدي ذلك إلى ازدواج العمل نتيجة لقيام كل منهما به. ولقد وجد في كثير من المنشآت أنه ينشأ ازدواج في شراء قطع الغيار؛ نظرًا لأن كلًّا من إدارة المشتريات ووحدة الصيانة تعتقد أن من واجبها شراء هذه القطع ما ينشأ عنه سوء العلاقة بين المنشأة والموردين أو شراء كمية أكبر مما ينبغي وتحمل المنشأة تكاليف إضافية، كما أنه ينشأ عن عدم وضوح الاختصاص وازدواج المسؤولية، إضافة إلى ازدواج العمل، والتنافس والخلاف بين مشرفي الإدارات؛ إذ يريد كل منهم التوسع في اختصاصه وسلطاته، ويؤدي مثل هذه الحالة إلى انعدام التنسيق الاختياري بين هؤلاء المشرفين.

٢. انسجام التخطيط والبرامج وتكاملها:

الوقت الأمثل لتحقيق التنسيق هو في مرحلة وضع الخطط إذ إن وضع الخطط في وقت مبكر عن التنفيذ وبكثير من التفصيل يهيئ الفرصة لإعادة اختيار ومراقبة الخطط للتأكد من أنها تتلاءم وتتمشى مع بعضها، وتتكامل لتعطي نظامًا متوازيًا متكاملًا، ويكون هناك ناحيتان مهمتان من نواحي التخطيط لهما أهمية خاصة لتحقيق التنسيق هما انسجام الخطط وتكاملها، والتوقيت السليم لوجوه النشاط كما يأتي:

أ- تكامل البرامج والخطط:

تكون هناك ضرورة لمراجعة الخطط التي يضعها الأفراد المختلفون أو وحدات تنظيمية مختلفة، ولضمان انسجام الخطط فيما بينهما يجب أن تراجع كل منها مع الخطط بوجوه النشاط المرتبطة للتحقق من أنها كلها تعطي برنامجًا موحدًا متكاملًا. فإذا وجد أي تعارض أو عدم انسجام فلا يكون دائمًا من السهل تصحيح الوضع إذ قد تكون هناك أسباب وجيهة لاتباع كل من الاتجاهات المقترحة، وقد تصحح هذه الصعوبة في بعض الأوقات باختيار أحد هذه الاتجاهات، ولكن في أحوال أخرى قد يكون اختيار جديد أو حل وسط ضروريًّا لتحقيق التوازن جنبًا لجنب مع تنسيق الجهود.

ب- التوقيت السليم:

لا يكفي أن تكون وجوه النشاط التي يجري تنسيقها منسجمة ومتمشية مع بعضها، وإنما ينبغي أن تنجز كل منها أيضًا في الوقت المناسب، فمثلًا في مصنع سيارات عند تجميع قطع السيارة ينبغي أن يكون التوقيت دقيقًا حتى تأخذ القطع المتعددة طريقها لتصل في اللحظة المناسبة إلى مكان التجميع، وإن سرعة خط التجميع وتوزيع العمل ينبغي ضبطها وتعديلها حتى لا تبقى مجموعة من الموظفين بلا عمل نتيجة لنقص العمل فيما بينها، بينما تجد مجموعة أخرى صعوبة في إنهاء عملها قبل وصول العمل الجديد.

وإن التوقيت السليم يعد من الأمور الحيوية في معظم العمليات وإن لم يكن ذلك واضحًا بدرجة المثال السابق نفسها، فالقيام مثلًا بحملة إعلانية عن سلعة جديدة أو عن تغير في سلعة حالية أو تغير في عبوتها أو شروط بيعها يحتاج إلى توقيت دقيق لكل مرحلة في هذه الحملة، فطبع العبوة التي يظهر عليها العرض الجديد أو التركيب الجديد للسلعة، وإرسال هذه العبوات إلى تجار الجملة أو التجزئة وحجز المساحات الإعلانية في الصحف والمجلات أو الوقت في الإذاعة والتلفاز، واجتماعات مندوبي البيع لشرح العرض الجديد لهؤلاء المندوبين تحتاج كل مرحلة منها إلى توقيت دقيق ليتم في الوقت المناسب والترتيب الصحيح، وأي خطأ في توقيت وترتيب أي خطوة قد تؤدي إلى نتائج سلبية.

٣. تحسين وسائل الاتصال:

يساعد الاتصال السليم، وسهولة تبادل البيانات على تنسيق الجهود بين وجوه النشاط المختلفة، فمن الضروري معرفة ما إذا كان التنفيذ يسير طبقًا للخطة الموضوعة، حتى يمكن وضع التعديلات اللازمة لها ووسائل تنفيذها، وإن هناك عددًا كبيرًا من وجوه النشاط (وخاصة الأمور التفصيلية التي لا يكون من العملي وضع خطة لها في وقت مبكر جدًّا على التنفيذ) يتم تنسيقها عندما يعلم الأفراد الذين يوجهونها وينفذونها البيانات الخاصة بالأعمال المتعلقة بها.

ويعد الاتصال وتبادل البيانات الخاصة بظروف العمل الفعلي والثغرات المتوقعة حيويًّا أيضًا في إعداد البرامج للمستقبل، ولذا ينبغي أن تزود الإدارة بالطرق الكفيلة بانسياب معظم تلك البيانات التي تحتاج إليها في تنسيق الجهود.

وللحصول على الكثير من البيانات التفصيلية الضرورية للتنسيق يمكن الاعتماد على المستندات والسجلات والأوراق التي تتبع خطوات محددة من إدارة إلى أخرى طبقًا للنظم الموضوعة للعمل، مثال ذلك الفواتير التي ترسل نسخ منها لإدارات متعددة أو المواصفات وغيرها من الأوراق التي تيسر انسياب العمل داخل المنشأة. في كل منشأة نجد أن بعض وجوه النشاط لا يمكن تنسيقها بصفة رئيسة عن طريق الانسياب المنسق لأوراق العمل المصممة لتفي بهذا الغرض.

وتعد التقارير المكتوبة من أهم وسائل الاتصال التي تسهم في فعالية التنسيق. فعند التنسيق بين الإنتاج والمبيعات مثلًا نجد أن التقارير الدورية التي تبين الكميات تحت التشغيل تساعد على تخطيط نشاط إدارة المبيعات، وعلى وعودها الخاصة بوقت التسليم، وإن التقارير التي تعدها إدارة المبيعات بشأن الاستفسارات عن أوامر التوريد التي تلقتها طبقًا لنوع السلع تساعد إدارة الإنتاج على وضع البرامج الإنتاجية.

وينبغي أن يتضمن نظام العمل نفسه بعض وسائل الاتصال الأخرى، فالتقارير الشفوية والدورية وإن كانت تستنفد جزءًا غير قليل من وقت الإداريين، إلا أنها تهيئ الفرصة للشرح والتفسير، وهي أمور غالبًا ما تكون ضرورية وحيوية لتنسيق الجهود، وعندما لا يكون الاتصال الشخصي عمليًّا ينبغي استخدام الخطابات، والمذكرات والتقارير الخاصة وأوراق العمل وسجلاته لتكملة البيانات التي تحتوي عليها التقارير الرسمية وأوراق العمل.

وينبغي الاستعانة بالوسائل الميكانيكية أو الإلكترونية للاتصال عندما يبرر حجم المنشأة ومقدار الحاجة إلى تبادل البيانات بمثل هذه الوسائل إذ طرحت لنا التقنية الحديثة برامج وتطبيقات متقدمة تحقق التنسيق بشكل دقيق.

٤. تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري:

ينبغي أن يتم التنسيق في أي منشأة عن طريق التعاون الاختياري بين أفراد القوى العاملة، فالموظف المختص بكتابة الفواتير، وموظف التسليم، وموظف إدارة الأفراد، ومدير الحسابات، وموظف إدارة الإعلان، وموظف إدارة المبيعات وغيرهم ينبغي أن يقوموا بأعمالهم بالطريقة التي تكفل التنسيق وتكامل الجهود بين كل منهم، مع ملاحظة أنه لا يكون في غالب الأحوال لأحدهم سلطة على الآخر إذ إن وجود مثل هذه السلطة يُحدث مشكلات تنظيمية، ومن ثم فإن حسن سير العمل يتطلب أن يعطي كل منهما الآخر البيانات الكافية عن عمله والمشكلات التي تواجهه حتى يمكن اتفاقهما على طريقة منسقة للعمل.

وقد لا يتفق مثل هؤلاء الأفراد في كل الأحوال، وعندئذ يصبح من الضروري نقل المشكلة إلى موظف في مستوى إداري أعلى؛ ليفصل فيها أو تحال إلى الإداري الذي يشرف على الإداريين، ولكن ينبغي أن يكون ذلك فقط في حالات استثنائية؛ حتى يترك الوقت الكافي للإداريين لإنجاز أعمالهم الفنية المهمة، ولذا يكون من الأفضل أن يشجع الإداري التنسيق الاختياري بين الأفراد.

ويصبح التنسيق الاختياري أكثر سهولة عن طريق التحديد الواضح للتنظيم، والبرامج المنسقة للعمل ووسائل الاتصال السليمة. ويمكن تشجيع الاتصالات وتبادل البيانات بطريقة غير رسمية، كأن تكون اللجان التي يمثل فيها الإدارات المختلفة تساعد على التنسيق بين الإدارات، نتيجة لتبادل البيانات في اللجان.

عوائق التنسيق Obstacles of Coordination

تنشأ عوائق التنسيق وصعوباته من مصادر عدة أهمها ما يأتي:

أ- تطبيق التخصص وتقسيم العمل:

يؤدي التخصص المتزايد وتقسيم العمل في التنظيمات الحديثة إلى مشكلات متعددة من مشكلات التنسيق، ويرجع ذلك بسبب عدم تجانس المهام والوظائف ثم السبب في اختلاف الأفراد المسؤولين عن تنفيذها، وتزداد الحاجة إلى التنسيق كلما زاد التنظيم تركيبًا وتعقيدًا على أساس أن كل وحدة متخصصة تعمل مستقلة عن الأخرى من الوجهة النظرية، ولكن الواقع أن هناك حاجة إلى عدد كبير من الاتصالات في أثناء الانسياب العادي للعمل؛ حتى يمكن لكل الوحدات إتمام عملها بنجاح.

ويؤدي وجود المجموعات المتخصصة إلى صعوبة تنسيق حصول كل منها على الخدمات المختلفة في المنشأة، إذ إن كل مجموعة تحاول أن تحصل على أكبر قدر من الخدمات النادرة في التنظيم وبأسرع وقت بدلًا من طلبها بالكمية التي تحتاج إليها وفي الوقت المناسب ما يجعل من الصعب تزويد الإدارات المختلفة بهذه الخدمات.

ب- زيادة حجم التنظيم وتعقده:

تؤدي زيادة حجم التنظيم ودرجة التعقد في الهياكل التنظيمية إلى زيادة صعوبات التنسيق. إن زيادة الحجم التنظيمي تؤدي إلى زيادة عدد العلاقات الشخصية القائمة بين المرؤوسين من ناحية، وبين الرؤساء من ناحية أخرى. وإن زيادة الحجم تؤدي إلى زيادة درجة تعقد الهيكل التنظيمي للمنظمة، وإلى قصور تبادل المعلومات لضعف نظام الاتصالات سواء بين المستويات الرأسية أو الأفقية ما ينعكس على زيادة صعوبات التنسيق.

ج- عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التنسيق:

إن عملية التنسيق تتعلق جذريًّا بنقل المعلومات وتبادلها، وعندما لا يتفهم المديرون طبيعة التنسيق يتم حجب المعلومة أو الاحتفاظ بها دون تعميمها ونشرها ما يوجد تعارضًا بين الأعمال والمهام، وربما تكرارًا لبعض الأنشطة والإجراءات غير المرغوبة.

د- عدم التوافق بين الإدارات:

عندما يوجد تنافر أو صراعات بين الإدارات أو الأفراد في المنشآت يؤدي ذلك إلى الإخلال بمبدأ توحيد الجهود المشتركة نحو تحقيق أهداف المنشأة العامة، وتظهر التصرفات الفردية القائمة على المكاسب الشخصية والمصالح الذاتية.

مصطلحات

الكلمة	الترجمة
التنسيق	Coordination
التنسيق بالقواعد أو الإجراءات	Coordination by Rules or Procedures
التنسيق بالأهداف	Coordination by Targets
التنسيق الهرمي	Coordination Through Hierarchy
التقسيم المصفوفي	Matrix Departmentalization
المنسق	Coordinator

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولًا: حدد مدى صحة العبارات الآتية أو خطأها مع التعليل:

١. (   ) يمثل التنسيق الهدف الداخلي لأي منظمة.

٢. (   ) تتفاوت أدوات التنسيق وأساليبه بتفاوت المستويات الإدارية بالمنظمة.

٣. (   ) هناك علاقة وثيقة بين التنسيق وحجم المنظمة.

٤. (   ) كلما زادت درجة تعقد المنظمة ونموها زاد ذلك من صعوبة عملية التنسيق.

٥. (   ) يعمل التنسيق على الترابط والتكامل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة.

٦. (   ) يمكن أن يتم التنسيق داخل المنظمة، إما في شكل أفقي أو رأسي.

٧. (   ) يؤدي استخدام تنظيم المصفوفة إلى صعوبة وتعقد عملية تحقيق التنسيق داخل المنظمة.

٨. (   ) إن الاعتماد على التسلسل الإداري يعد الوسيلة المفضلة دائمًا عند تحقيق التنسيق بين الأعمال.

٩. (   ) لا يوجد فرق بين التنسيق والتعاون.

١٠.(   ) تعد وظيفة التنسيق وظيفة إدارية مستقلة عن الوظائف الإدارية الأخرى.

ثانيًا: أسئلة تحليلية:

س١: عرّف التنسيق وبين ضرورة الحاجة إليه ودواعيها في المنظمات؟

س٢: «إن التنسيق عملية مطلوبة في كل الوظائف الرئيسة». حلل هذه العبارة، ووضح كيف يتم التنسيق من خلال التسلسل الإداري؟

س٣: هل ترى أن تضم وظيفة التنسيق إلى وظائف الإدارة الرئيسة أم أنها وظيفة مكملة لكل وظيفة إدارية، ولا داعي لفصلها عن هذه الوظائف؟ ناقش ذلك وبرر موقفك.

س٤: كيف يتم التنسيق الداخلي والخارجي في آن واحد؟ وما هو الأسلوب الذي يتم عن طريق تحقيق هذا التنسيق؟

س٥: هل تعتقد أن هناك فرقًا بين التنسيق والتعاون؟ وما هو؟

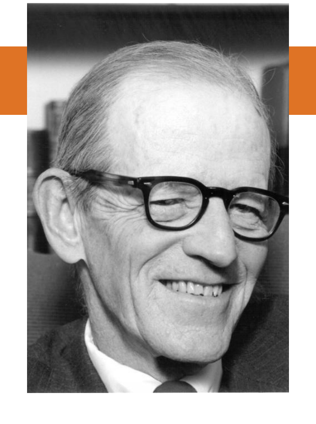
س٦: ماذا يعني مصطلح (المنسق)؟ وكيف يمكن أن يقوم بدوره في التنسيق بين إدارتين أو أكثر دون أن يكون هو المسؤول عن تلك الإدارات؟

س٧: حدد المزايا والعيوب المتعلقة بكل وسيلة من الوسائل الآتية المستخدمة في عملية التنسيق:

١.سلسلة الأوامر.   ٢.استخدام تنظيم المصفوفات.   ٣.استخدام اللجان.

س٨: اكتب تقريرًا مختصرًا تحدد فيه ما يأتي:

دواعي الحاجة إلى التنسيق، وأهدافه، ووسائله، ودور اتخاذ القرارات في تحقيق التنسيق.



علماء الإدارة

إلتون مايو

عاش التون مايو في أمريكا بين عامي (١٨٨٠ - ١٩٤٠م) وهو من أصل أسترالي، قام بأبحاث عدة أهمها الذي أجراه في هاوثورن حيث تعد دراسات الهاوثورن أساسًا لمدرسة العلاقات الإنسانية ويعد مايو أبًا لهذه المدرسة. بدأ مايو قبل أن يقترن اسمه في دراسات الهاوثرون بدراسة أثر الأحوال الجوية في إنتاجية العامل مثل الإضاءة، وبدأ برصد وقياس أثر التعب ومدد الراحة على الإنتاجية.

وكان في هاوثورن هذه المدينة الصغيرة في ضواحي شيكاغو مصنع ضخم يضم آلاف العمال لشركة وسرتن إلكتريك يعاني انخفاضًا حادًّا في الإنتاجية، ما أدى إلى تدهور أوضاع الشركة، واستمرت دراسته بين عامي (١٩٢٧ - ١٩٣٢م) وقد ابتدأ مايو بحثه باختيار ست سيدات يعملن على تركيب أجزاء التليفون منطلقًا بمعرفة إنتاجيتهن قبل الدراسة وخلال الدراسة بعد أن قام بتغيير الضوء والتهوية ومكان العمل من وقت لآخر. وقد أجرى تعديلات ثورية آنذاك على نظام عملهن إذ خفض ساعات العمل من ٤٨ ساعة أسبوعيًّا إلى ٤٠ ساعة. وخفض أيام العمل من ستة أيام في الأسبوع إلى خمسة أيام وقدم لهن وجبة غداء مجانية. ثم فجأة ألغى كل هذه الميزات عنهن ما أدى إلى عودة إنتاجيتهن إلى ما كانت عليه قبل بدء الدراسة.

وما لم يتوقعه أحد، فلم تشتكِ أي من السيدات الست ولم تتغير ملامحهن لسحب الميزات عنهن بل ارتفع إنتاجهن من ألفين وأربع مئة تليفون إلى ثلاثة آلاف تليفون خلال أسبوع. لقد أثبتت دراسات هاوثورن خطأ منهجية تايلور وزملائه بأن العمال أو الموظفين يتبعون الفردية أو المذهب الذي يقول: إن مصالح الفرد يجب أن تكون فوق كل اعتبار، وإن تفكير العامل يتم بطريقة منطقية ويتصرف بأنانية وكل ما يهمه تحقيق مصلحته الذاتية. بينما دراسات الهاوثورن عكست هذه الافتراضات، وأثبتت مغالطتها للواقع؛ لأن سلوك العاملين محكوم بالبيئة الاجتماعية.

إن من أهم اكتشافات دراسات الهاوثورن هو اكتشاف المجموعة غير الرسمية. وأكدت الدراسات أكذوبة افتراض النظرية الاقتصادية التي تقول: إن الإنسان راشد وعقلاني يسعى لتحقيق المنفعة القصوى للعمل، وإن مشاعر الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل، وإن الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل. واستنادًا على هذه الدراسات، فقد تأكد أن أهم أغراض الإدارة هو تشجيع المجموعات غير الرسمية وفتح قنوات الاتصال وإتاحة الفرصة لها في المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوبًا فيما بينها.

حالة دراسية Case Study

شركة العيون للتجارة

تقوم شركة العيون للتجارة باسترداد ثلاث مجموعات مختلفة من السلع بغرض بيعها في المنطقة الشرقية عن طريق البيع المباشر بواسطة معارضها الثلاثة في مدن الدمام، والجبيل، والهفوف.

فإذا كانت مجموعات السلع الثلاثة تشمل الأجهزة الكهربائية التي تستوردها من اليابان، والأثاث الذي تستورده من تركيا، والأحذية التي تستوردها من الصين، ونظرًا للطبيعة المتميزة لكل منطقة جغرافية من المناطق الثلاث، فإن مجلس الإدارة يرى فصل العمليات الخاصة بكل منها في المجالات الآتية:

- الشراء ويتضمن ثلاثة أنشطة رئيسة هي التخطيط والاتصال والمتابعة والتخزين.
- التمويل ويشمل الأنشطة الخاصة بالموازنات والإيرادات للمصروفات والمراجعة.
- التسويق ويشمل أنشطة التسعير والترويج والتوزيع.

أما فيما يتعلق بشؤون الأفراد والشؤون القانونية ونشاط التخطيط والبحوث، فقد رأى مجلس الإدارة أنه من الأفضل تركيز هذه الأنشطة لخدمة المجموعة السلعية للكل وذلك من المركز الرئيس للشركة.

المطلوب:

١- ما هو تصورك للخريطة التنظيمية التي يمكن أن تعتمد عليها هذه الشركة؟

٢- كيف يمكن تطبيق مبادئ التنسيق لضمان نجاح عمليات الشركة؟



الفصل السابع

القيادة الإدارية

Management Leadership

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. التعرف إلى مفهوم القيادة.
٢. التفريق بين القائد الإداري والرئيس الإداري.
٣. تحديد مصادر قوة القائد.
٤. الاطلاع على النظريات الحديثة في القيادة.
٥. التعرف إلى مقومات القيادة الإدارية في الدول النامية.

محتويات الفصل

- تعريف القيادة.
- القائد الإداري والرئيس الإداري.
- مصادر قوة القائد.
- النظريات الحديثة في القيادة.
- سمات القائد .
- معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية.
- ملامح القيادة في الإسلام.

استهــــلال

ثياب الإمبروطور الخفية



قصة هانز كريستيان آندرسون

في قديم الزمان كان هناك إمبراطور جعل مبلغ همه ارتداء الفاخر من الثياب الجديدة التي كان ينفق على اقتنائها كل ما تحته من مال. لم يكن يلقي بالًا لحال جنده، ولم يكن يطوف متفقدًا شعبه في مركبته الملكية إلا ليستعرض للناس ملابسه الجديدة الزاهية. كان يلبس أردية جديدة كل ساعة من ساعات اليوم.

وكانت عاصمة حكمه مدينة عظيمة طابعها الفرح والبهجة والمسرة، وكان يغشاها كثير من الغرباء. وجاء ذات يوم إلى المدينة رجلان نصابان زعما أنهما من النساجين المهرة الذين يجيدون نسج أفخر الأقمشة التي يمكن للمرء أن يتخيل وجودها. وكانت أقمشتهم – كما زعما– بهيجة الألوان، مبهرة الأشكال والأنماط. ولم يكن ذلك كل شيء، بل زعما أيضًا أن ميزة تلك الأقمشة الكبرى هي أن لها خاصية عجيبة، فهي تصير مخفية عن الأنظار لا ترى إن وقع عليها نظر امرئٍ غبي، أو من غير المستحقين للوظائف التي يشغلونها.

وسمع الإمبراطور بنبأ القماش العجيب، فسحر بفكرة أن يقتني الكثير منها، إذ إنه بذلك القماش يستطيع بسهولة معرفة من من رعاياه لا يصلح لوظيفته، ويمكنه أيضا أن يميز الغبي فيهم عن غيره. فأمر بشراء كمية ضخمة من ذلك القماش على الفور ودفع نظيرها للرجلين النصابين مالا كثيرا. وبدأ الرجلان النصابان في العمل بأن (نصبا) منسجين كبيرين، وتظاهرا بنسج القماش المزعوم. وكانا يطلبان من حين لآخر مزيدًا من خيوط الحرير وقطع صغيرة من الذهب لتزيين ما ينسجانه. وكانا لا يتوقفان عن (العمل) في منسجهما الفارغ إلا ليضعا ما يحصلان عليه من خيوط الحرير وقطع الذهب في كيسين كبيرين. ومضى المحتالان في العمل طوال الليل دون كلل أو ملل.

ولم يطق الإمبراطور صبرًا على انتظار انتهاء الرجلين من عملهما، ففكر في الذهاب لهما وهما ينسجان قماشه العجيب، بيد أن أمر عدم تمكن الأغبياء، ومن ليسوا أهلًا للوظيفة التي يحتلونها من رؤية القماش جعلته يتردد في الذهاب... ليس – بالطبع– لأنه يعتقد أنه غبي، أو لأنه ليس مستحقا لوظيفته، بل لأنه رأى أن يستغل الفرصة ويرسل من يريد أن يختبره من أخلص رجاله. فأرسل حاجبه المخلص .. وذهب حاجب الإمبراطور العجوز للقاعة التي خصصت للنساجين، ووجدهما يعملان بجد واجتهاد على منسجهما الفارغ. ويا لهول ما رأى (أو لم يرَ!). فتح عينيه أكثر ليتأكد مما لم ير، وقال لنفسه: «إنني لا أرى شيئًا» بيد أنه لم ينبس ببنت شفة. وحين رآه المحتالان قادمًا صاحا فيه أن أقبل لترى نوعية القماش العجيب الذي يتم نسجه... فتح عينيه أكثر وأكثر، ولكن لم يكن هناك من قماش ينسج، فلجم لسنه وسكت عن الكلام. قال في نفسه: «يا الهي! هل أنا غبي لهذه الدرجة؟ أصحيح أني عديم الكفاءة لا أصلح لمنصبي هذا ضمن حاشية الإمبراطور؟ لن أستطيع أن اعترف بأني لا أرى القماش الذي ينسجانه!».

وانتبه الحاجب وهو في حيرته العميقة تلك لصوت أحد الرجلين يسأله: «لم تقل لنا ما هو رأيك في القماش» لم يحر الحاجب من إجابة غير أن يقول وهو يتشاغل بإصلاح وضع نظارته على رأسه: «أوه... يا له من قماش رائع ... تصميمه

رائع وألوانه بهيجة. بالتأكيد سأخبر الإمبراطور بأنني سحرت بجمال هذا القماش وروعته» أجابه الرجلان المحتالان بأن ذلك مما يسرهما، وطفقا يصفان له دقائق التصميم وعجائب الألوان في ذلك القماش الوهمي. وظل الحاجب العجوز ينصت لهما بإمعان حتى يحفظ وصف القماش ليكرره على مسامع الإمبراطور فيما بعد... وقد فعل!

وبعد ذلك ضاعف المحتالان من طلباتهما من الحرير والذهب والأموال بدعوى الحاجة الملحة لها لإكمال العمل، ومضيا يحشوان كيسيهما وجيوبهما الكبيرة بكل ما كان يصلهما، ويواصلان عملهما الوهمي!

ولم يمر وقت طويل حتى أرسل الإمبراطور أحد ألطف خاصة حاشيته ليرى تقدم العمل، وليعلم موعد تسليم القماش المنتظر. ولم يكن حظ الرجل مع المحتالين خيرًا من حظ ذلك الحاجب العجوز، وتكرر ذات المشهد الذي فيه يصف المحتالان جمال القماش وروعة تصميمه، والرجل يؤمن على كل ما يسمع، وهو عاقد العزم على عدم ذكر ما (لم) يره حتى لا يتهم في ذكائه، أو في استحقاقه لوظيفته التي يحتلها منذ زمن!

ثم قرر الإمبراطور أخيرًا الذهاب بنفسه – في نفر من حاشيته، ومع الرجلين اللذين أوفدهما من قبل لرؤية القماش وهو في منسجه. وكان المحتالان غارقين في العمل دون وجود أثر لخيط واحد في المنسج! قال الحاجب ورفيقه بصوت واحد وهما يشيران للقماش الذي لا يريانه، ويظنان أن الآخرين يستطيعون رؤيته: «يا لجمال هذا القماش! فليتفضل جلالة الإمبراطور بالنظر في جمال القماش وروعة تصميمه»! صدم الإمبراطور بحقيقة أنه لا يرى شيئا مما يصف الرجلان. قال في نفسه: «ماذا يعني هذا بحق الشيطان؟ أيعقل هذا؟ أغبي أنا لهذه الدرجة؟ أم أنني لا أصلح أن أكون إمبراطورا؟ ستكون هذه كارثة ماحقة علي إن صح أي من الزعمين». ثم قال : «بالفعل... يا له من قماش بديع وتصميم رائع! سيكون رائعا عند خياطته. إنني أجيزه». وبالطبع وافق الجميع على ما قاله الإمبراطور، وقالوا بمثل ما قال، بل وزاد أحدهم باقتراح عملي هو أن يرتدي الإمبراطور ثوبا جديدا من ذلك القماش في الموكب الإمبراطوري الاستعراضي القادم!

وضاعف النساجان من مجهودهما، وسهرا الليالي وأحرقا عشرات الشموع لإكمال ثوب الإمبراطور الجديد. وأخيرًا وبعد اكتمال نسج القماش، بدأ النساجان في عمل «الثوب الجديد» ومضيا يشقان الهواء بمقصات ضخمة، ويخيطانه بإبر ليس فيها من خيوط، وأعلنا أخيرًا أن رداء الإمبراطور جاهز ليرتديه جلالته!

وحضر الإمبراطور في موكب مهيب، وتلقاه المحتالان وهما يتظاهران برفع جزء مما نسجاه ويقولان له: «هذا هو الجزء العلوي من الثوب، وهذا ما ستلبسه في الجزء الأسفل، وهذا هو الشال المصاحب للرداء...».

وقال أحد المحتالين للإمبراطور: «هلا تفضلتم جلالتكم بخلع ملابسكم حتى نلبسكم ثوبكم الرائع الجديد أمام هذه المرآة الطويلة». خلع الإمبراطور ملابسه، ومضى المحتالان يناولانه قطع ثوبه الجديد واحدة بعد الآخرى، ومن حين لآخر يساعدانه على ربط شيء في الثوب، أو تعديل وضع آخر. ثم اختتما مهرجان الإلباس أو «التلبيس» بوضع ما قالا إنه يعرف عند الخياطين بـ (القطار) وهو ذلك الذيل الطويل من الثوب الذي يجر من الخلف. وسألاه: «كيف يجد جلالة الإمبراطور ثوبه الجديد؟»، وقبل أن يفتح الإمبراطور فمه أجاب الجميع بصوت واحد: «يا له من ثوب رائع، ويا لها من ألوان جذابة». خرج الإمبروطور لشعبه وكل الشعب يهتفون بأنه رداء رائع !! إلا أن طفلًا يافعًا من بين الحشود قال: لكنه لا يرتدي شيئًا !! فقال أبوه: استمعوا لصوت هذا الطفل البريء. فهمس بعضهم للآخر : إنه لا يرتدي شيئًا .. ثم بعدها هتف الجميع إنه لا يرتدي شيئًا .. ارتجف حينها الإمبراطور من هول الحقيقة الصادمة وأدرك الصواب أنه يقف أمام الناس عاريًا بلا ثياب.

Introduction مقدمة

إذا كانت القيادة الإدارية علمًا منظمًا له أصوله وقواعده، فإنها أيضًا فن قد عرفته البشرية ومارسته عمليًّا منذ قديم الزمان، ذلك أنه إذا كانت العملية الإدارية هي أساسًا عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فردية أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب المهم في هذه العملية. فالقيادة الإدارية تقوم بدور أساس وجوهري في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة الإدارية، فالقيادة هي مفتاح الإدارة، وتمثل في جوهرها العنصر الإنساني الذي يقود التنظيم، ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه؛ ابتغاء تأدية التنظيم لوظائفه، ولهذا تحتل دراسة هذا الموضوع أهمية كبيرة في جميع مؤلفات الإدارة.

Definition of Leadership تعريف القيادة

كثرت التعريفات وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل (بنس Bennis) يقول: «إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبينات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة، ومعناها ما جعل بعض الكتّاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر».

وعلى الرغم من هذا التباين، فإن من أشهر التعريفات للقيادة أنها :

- «القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين».
- وعرفها بعض العلماء بأنها «العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة».
- وتم تعريفها بأنها «التأثر في سلوك الآخرين بوصفهم أفرادًا وجماعات نحو إنجاز الأهداف المرغوبة وتحقيقها».

القائد الإداري والرئيس الإداري:

اختلف الفكر الإداري حول ما إذا كان هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة. فهناك من يرى اختلافًا بينهما يتمثل في:

أولًا: مصدر القيادة :

فالقيادة تنبع تلقائيًّا من الجماعة ومصدرها من الجماعة بمعنى وجود اعتراف من جانب الأفراد بإسهام الشخص في تحقيق أهداف الجماعة. بينما الرئاسة مفروضة على الجماعة وفقًا للأوضاع التنظيمية القائمة، وسلطة الرئيس مرهونة بالنظام الذي حدد له سلطته الرسمية.

ثانيًا: يتمثل في اختيار الهدف:

ففي الرئاسة يختار الرئيس الهدف، ولا تحدده الجماعة، بينما تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف.

ثالثًا: في القبول:

لأن القيادة مصدرها الجماعة. بينما سلطة الرئيس يستمدها من خارج الجماعة، فلا تسمى الجماعة في هذه الحالة بالتابعين، حيث إنهم يقبلون سلطته، خوفًا من العقاب إذا امتنعوا، أو قصروا في تنفيذ أوامره وتعليماته.

أما القيادة، فهي أكثر قبولًا؛ لأنها تعتمد أساسًا على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف لا على الحوافز السلبية، لهذا قيل بحق: «كل قائد رئيس، وليس كل رئيس قائدًا».

لكن عارض هذا التفريق بعض علماء الإدارة، وعدوا ذلك مبالغة من الكتّاب والباحثين في ذكر الكثير من الفروق المميزة بين الرئاسة والقيادة. فهذا الرأي لا يميل إلى فكرة التباعد بين القيادة والرئاسة، ويعلل ذلك بأنهما يتحدان في الغرض، ويختلفان في الأسلوب أو الوسيلة القيادية. ويستطرد ذلك الرأي، قائلًا: إن الرئاسة ما هي إلا نوع من القيادة التسلطية أو التقليدية وفي الإمكان تطويرها بتدريب كل رئيس على الاتجاهات الإنسانية والسلوكية الحديثة؛ ليصبح قائدًا.

وينتهي إلى أن الخلاف بين القيادة والرئاسة ليس خلافًا في الدرجة أو المستوى، ولكنه خلاف حول الأسلوب والوسيلة القيادية.

وكما تعددت الآراء حول الفروق بين القيادة والرئاسة، فقد ظهرت أدبيات وأطروحات مستفيضة حول الفروق بين القيادة والإدارة خاصة في مجال التطبيق والممارسة. يقول كوتر Kotter (١٩٩٠م) في كتابه الذي قارن فيه بين الإدارة والقيادة: «إن الوظيفة المهيمنة للإدارة هي توافر النظام والاتساق للمنظمات، في حين أن وظيفة القيادة هي التغير والحركة. وإن الإدارة تسعى إلى توافر النظام والاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة إلى التغير الفعال الذي يمكن التكيف معه». وقد وضع أكثر من كاتب فروقًا بين القائد والمدير، خاصة في مجال التطبيق والممارسة، ومن ذلك ما يوضحه الجدول رقم (١ - ٧).

الجدول رقم (٧-١) الفرق بين القائد والمدير

م	عامل المقارنة	القيادة / القائد	الإدارة / المدير
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
٢	التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
٣	الفاعلية والكفاءة	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)
٤	الشمولية/ الجزئية	يهتم بالكليات وعلاقتها بالجزئيات	يهتم بالجزئيات والتفصيلات
٥	التجديد/ التطوير	يهتم بالتطوير والتجديد والإبداع	يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة
٦	الرقابة	يلهم الثقة بالآخرين، ويركز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
٧	التحدّي	يقبل التحدي، ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه

مصادر قوة القائد Sources of Leadership's Power

هناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه يمكن توضيحها في الشكل رقم (١-٧) وهذه المصادر هي:

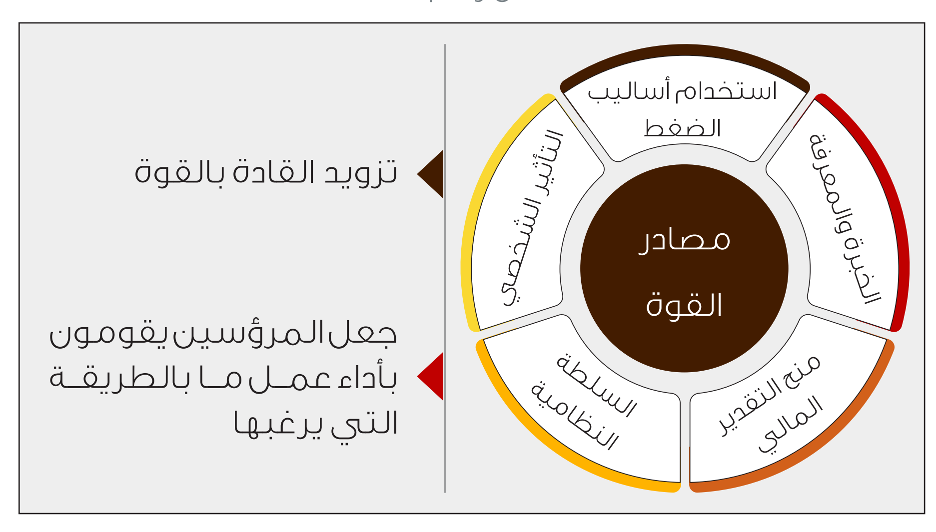
١. مصدر التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط (العقاب):

وهو القائم على استخدام القسوة والعقاب. ولكن المبالغة في استخدام هذا النوع من الأساليب يؤدي إلى نتائج عكسية إذا ما شعرت الجماعة بالخطر، وتضامنت في الوقوف بحزم وإصرار في مواجهة هذا الخطر وهذا النوع من التوجيه.

٢. مصدر التأثير الشخصي:

ويعتمد أساسًا على الصفات والسمات الشخصية التي يمتلكها الفرد من قوة الشخصية، والقدرة على الإقناع، ومستوى المهارة والخبرة التي يتمتع بها، وقدرته على جذب الآخرين، واللياقة والكياسة في الحديث. وينعكس التأثير الشخصي للمدير أو القائد في إجماع ولاء مرؤوسيه وحبهم له، ومن ثم فإن تأثير المدير مشفوعًا بالمصادر الأخرى من التأثير يصبح مصدرًا قويًا للتأثير في المرؤوسين ودفعهم لتحقيق الأهداف. ونلاحظ أن هذا النوع من التأثير مرتبط أساسًا بالصفات والسمات الشخصية للقائد بدرجة أكبر من ارتباطه بالسلطة الرسمية الممنوحة له بحكم منصبه أو مركزه في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتشير إلى حقيقة مهمة في أنه ليس فقط الصفات الشخصية للقائد هي التي لها قوة التأثير في الآخرين، ولكن هذه الصفات مقرونة بالمواقف أو الظروف التي يتعرض لها. فهذه الظروف تساعد على تحديد نوع المهارة والخبرة، وغيرها من الصفات الواجب توافرها في القيادة.

شكل رقم (١-٧)



٣. مصدر السلطة النظامية :

تعد أولى الوسائل المستخدمة في المنظمة، وهي التأثير في المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة له بحكم عمله، والمركز الرئاسي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتعد هذه سلطة رسمية مشروعة يمكن من خلالها توجيه الأفراد واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير وتحقق الإنجاز المطلوب. ومثل هذا التأثير يتوقف على مدى ما يتيح له المنصب من سلطات. فكلما زادت السلطات الممنوحة للرئيس، زادت فرصته في التأثير في مرؤوسيه. ولكن السلطة الرسمية غير كافية لتحقيق الأهداف المطلوبة وإحداث التأثير في المرؤوسين إذا لم تدعم بمصادر أخرى من القوة أو التأثير مثل: مهارة الرئيس وقدرته على استخدام السلطة الرسمية بطريقة مرنة، حتى يمكن إحداث التأثير المطلوب.

٤. مصدر منح التقدير المالي :

إن درجة تأثير القائد في مرؤوسيه تتوقف على مدى اعتمادهم على قائدهم في الحصول على التقدير المالي. فالمرؤوس الذي يعمل على تنفيذ قرارات المدير وتعليماته يستطيع الحصول على التقدير المالي في صورة زيادة في الأجر، أو علاوة استثنائية وغيرها. وعلى العكس نجد أن المرؤوس الذي لا يلتزم بتعليمات رئيسه يحرم منها. ومع ذلك نجد أن الحافز المادي أو النقدي قد لا يكون الحافز الوحيد لدفع الفرد للعمل، إلا إذا كانت احتياجات الفرد الأساسية غير مشبعة، وفي أحيان كثيرة تستطيع المجموعة غير الرسمية الوقوف في وجه الإدارة في عدم الاستغلال لهذا الحافز بوصفه وسيلة للضغط عليهم، فإذا نجحت الجماعة أصبح تأثير الحافز المالي ضعيفًا.

٥. مصدر الخبرة والمهارة :

لا بد أن يكون القائد متميزًا عن غيره من حيث مستوى المهارة والخبرة؛ حتى يكسب احترام الجماعة التابعة له، ومن ثم يصبح له قوة التأثير فيهم. فالثقة التي يعهدها أفراد الجماعة في قائدهم نتيجة لتمتعه بمستوى خبرة عالٍ يجعلهم أكثر خضوعًا ومواظبة على تنفيذ تعليماته وتوجيهاته؛ لأن كثيرًا ما يواجه الفرد مواقف أو مشكلة في حياته اليومية، ونظرًا لعدم توافر المعلومات والخبرة الكافية فقد يفشل في معالجتها، ومن ثم يحتاج إلى فرد أكثر خبرة يمكن أن يرشده إلى الطريق السليم لعلاج هذه المشكلة التي تواجهه، وهذا يتوقف على مدى صحة المعلومات والبيانات التي يدلي بها الفرد الآخر، ودرجة إقناع الآخرين بوجهة نظره وكسب استمالتهم له، وإذا ما افتقد القائد هذه الخبرة في أحد المواقف يعد عندئذ قد افتقد لهذا المصدر في التأثير في مرؤوسيه.

النظريات الحديثة في القيادة Theories of Leadership

تعددت نظريات القيادة في كثير من كتب الإدارة ومساهمات مفكريها، وذلك نابع من أهمية القيادة بوصفها عاملًا أساسيًّا في نجاح المنظمات. ولا تزال مساهمات المفكرين تتلاحق في تطوير نظريات الإدارة وتنقيحها والإضافة عليها. وسنستعرض فيما يلي أبرز النظريات والأطروحات ذات الأثر في الفكر الإداري.

١. نظرية سلسلة السلوك:

تسمى نظرية سلسلة السلوك أحيانًا نظرية الخط المستمر (Continous Line Theroy)، إذ يرى البعض أنها ضمن النظريات السلوكية للقيادة. وضع هذه النظرية العالمان تاننيوم وشميدت عام ١٩٥٨م. وتعالج هذه النظرية بعدين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد، هما مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين.

وهناك مقياس متدرج من سبعة احتمالات نستطيع أن نحدد من خلالها موقع القائد على ضوء متغيرات البعدين السابقين، ومن خلالها أيضًا نستطيع أن نصف القائد هل هو ديمقراطي أو ديكتاتوري أو بينهما. ويمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (٢-٧).

وسنقوم بشرح هذه الأنماط القيادية بإيجاز:

١- القائد الذي يصنع القرار، ويعلنه:

القائد هنا يعرف المشكلة، ويبدأ بوضع الحلول البديلة ويختار بنفسه الحل الأفضل ويبلغ قراره للمرؤوسين لتطبيقه، فهو لا يأخذ في اعتباره ما يعتقد أو يفكر به الآخرون، ولا يحاسب على شعورهم في قراره، ولا يعطيهم الفرصة لإبداء الرأي، أو المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وعلاقاته مع مرؤوسيه تتم بالصلابة والقسوة والرسمية.

٢- القائد الذي يبيع قراره:

القائد هنا يعرف طبيعة المشكلة ويحددها ويتخذ القرار بنفسه، إلا أنه يختلف عن النمط القيادي السابق في أنه لا يعلن القرار على مرؤوسيه، بل إنه يقوم بمحاولة إقناعهم بقبول القرار ذلك؛ لأنه يدرك أن كسب رضا مرؤوسيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذ القرار وإنجاز العمل، ومن الطبيعي أن هذا النمط القياديّ يقدر أنه قد يكون هناك بعض المقاومة، أو عدم الرضا للقرار؛ لذا فهو يلجأ إلى سرد ميزات القرار، وأهميته للمنظمة، وللموظفين على السواء.

شكل رقم (٢-٧) سلسلة السلوك القيادي

القيادة المتمركزة على المدير

درجة السلطة التى يستخدمها المدير

درجة الحرية المتاحة للمرؤسين

القيادة المتمركزة على المرؤوسين

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطته	قائد يعرض ويحدد المشكلة ويسأل المجموعة لتصنع قراره	قائد يعرض مشكلة ويحصل على مناقشات تعمل قراره	قائد يعرض قرارًا غير نهائي يخضع للتغيير	قائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة	قائد يبيع قراره	قائد يصنع القرار ويعلنه

٣- قائد يقدم أفكاره، ويدعو إلى الأسئلة :

يقوم القائد هنا باتخاذ القرار بنفسه، ولكنه يحاول الحصول على موافقة مرؤوسيه ومساندتهم، وذلك بأن يتيح لهم الفرصة لتفهم أفكاره والأهداف التي يعمل على تحقيقها عن طريق طرح الأسئلة لتوضيح مفاهيمه وأفكاره أمامهم. ويعد هذا الأسلوب فرصة للقائد نفسه ولمرؤوسيه لاستكشاف مغزى قراره وبلورته.

٤- قائد يعرض قرارًا غيرنهائي يخضع للتغيير:

يقوم القائد تحت هذا النمط بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول لها واختيار أحد الحلول الذي يراه مناسبًا، وذلك بصفة مبدئية، وبعد ذلك يجتمع القائد بمرؤوسيه، ويعرض عليهم المشكلة وأفكاره، ويتبادل الآراء معهم بهدف الوصول إلى قرار لكل مشكلة.

٥- قائد يعرض مشكلة، ويحصل على مشاركة في عمل قرار:

يختلف دور القائد هنا عن دوره في الأنماط السابقة، ففي الأنماط السابقة يجتمع القائد بمرؤوسيه بعد أن يكون قد اتخذ القرار بنفسه لحل المشكلة التي تواجهه. أما تحت هذا النمط، فإن القائد يلتقي مرؤوسيه

قبل عملية اتخاذ القرار، وبذلك فهو يتيح لمرؤوسيه المشاركة في تقديم واقتراح الحلول المتعددة للمشكلة التي تواجهه بعد أن يحدد ويعرض المشكلة على مرؤوسيه، ثم يبادر القائد في النهاية باختيار الحل الذي يراه مناسبًا لحل المشكلة.

٦- قائد يعرف ويحاول ويسأل المجموعة لتصنيع القرار:

تحت هذا النمط يفوض القائد مرؤوسيه حق اتخاذ قرار في أمر ما، بعد أن يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، أي إن القائد يقوم بتحديد المشكلة وحدود الإمكانيات المتاحة للمنظمة لحلها، ثم يترك عملية اتخاذ القرار لمرؤوسيه ضمن الحدود المعينة التي حددها، وفي هذا النمط يمنح القائد مرؤوسيه الحرية في مشاركتهم له في اتخاذ القرار.

٧- قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود وضعت لهم بواسطته:

يمثل هذا النمط أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، حيث يتيح القائد لمرؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله إذا ما وافقوا عليه. ويمكن القول: إن القيد الوحيد الذي يفرض على المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات هو حدود الإمكانيات المتاحة لحل المشكلة. ونلاحظ في هذا النمط أن القائد يتنازل عن سلطة إصدار القرار، ويصبح في حكم المستشار، وبهذا فإن سلطة إصدار القرار يفوضها القائد إلى مرؤوسيه الذين لهم حرية كبيرة في التصرف.

٢. نظرية القيادة الفعالة:

عرض فيدلر Fiedler ١٩٦٧م نظرية القيادة الفعالة، التي عرفت بهذا الاسم، وتسمى أيضًا النظرية الموقفية للقيادة. وتعالج هذه النظرية نوعين مهمين من أنواع القادة هما:

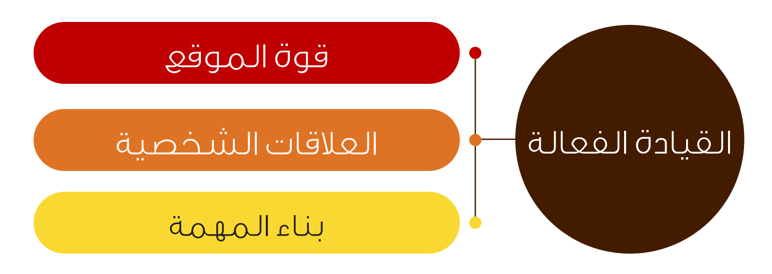
أ- القائد الدكتاتور (السلطوي - المهتم بتنفيذ المهمة).

ب- القائد الديمقراطي (المتساهل - المهتم بالعلاقات).

والواقع أن القائد الدكتاتوري كما يرى فيدلر قائد يوجد في الأنظمة التقليدية والعسكرية. وجذور الفلسفة لهذا النوع من القيادة هي في المبادئ العلمية للإدارة. والقائد هنا يركز على صنع القرار بنفسه وتوجيه الجماعة، وهو الذي يفكر، وما على الآخرين إلا أن يتلقوا الأوامر وينفذوها. أما الديمقراطي، فهو نموذج للنظرة الجديدة للقيادة. والقائد هنا يركز على علاقاته مع الجماعة واستخدام الموارد البشرية بشكل فعّال من خلال المشاركة. ولقد أشار فيدلر إلى أن هناك ثلاثة عوامل لكل منها تأثير تحت ظروف معينة تجعل من القيادة قيادة فعالة، وهذه العوامل تستخدم لتصنيف مواقف الجماعة، وهي: قوة الموقع للقائد، بناء المهمة أو تركيبها، العلاقات الشخصية للقائد.

- قوة الموقع للقائد.
- بناء المهمة أو تركيبها.
- العلاقات الشخصية للقائد.

الشكل رقم (٣-٧) القيادة الفعالة



فقوة الموقع أو المركز هي صلاحية معطاة إلى موقع القائد، فمثلًا مدير الإدارة العامة له قوة أكثر من مدير المكتب. وبناء المهمة أو تركيبها يعود إلى قدرة الجماعة على أن تبرمج وتحدد خطوة بخطوة مراحل تنفيذ المهمة، إضافة إلى أن المهمة لها هيكلية تنظيمية تفسر ما يجب فعله أولًا بأول، فإذا كان بناء أو تركيب المهمة عاليًا، فإن ذلك لا يتطلب وجود قائد ذي قوة ونفوذ كبيرين؛ لأن دور القائد يتم شرحه بالتفصيل بواسطة ما يسمى مواصفات الوظيفة، فعندما يكون تركيب المهمة عاليًا، فإن القائد يعرف بوضوح ماذا يعمل، وكيف يعمل والتنظيم يستطيع أن يوقفه عند أي تجاوز لأي خطوة.

أما المهام التي ليس لها بنية محددة، فتميل إلى أن تكون لها أكثر من حل صحيح؛ لأنه في هذه الحالة لا يتم تنفيذ المهمة خطوة خطوة، كما هو الحال في المهام التي لها تركيب محدد.

أما فيما يخص العلاقات الشخصية للقائد، فإن القائد الذي يكون محبوبًا عند المرؤوسين والموثوق به له تأثير في الجماعة. أما القائد الذي له علاقات رديئة مع أعضاء الجماعة المرؤوسة، فإن تأثيره في المرؤوسين يكون في أدنى صوره.

وبناء عليه، فقد افترض فيدلر أن تفاعل هذه المتغيرات الموقفية الثلاثة سوف تؤدي إلى مواقف مختلفة تصف نمط القائد. تتدرج هذه المواقف في ثمانية مقاييس عبر خط في طرفه الأول (موقف سهل ومفضل جدًّا) وطرفه الثامن (موقف صعب وغير مفضل جدًّا).

٣. دراسات جامعة أوهايو والشبكة القيادية :

أثبتت دراسات جامعة أوهايو أن هناك أكثر من متغير واحد يؤثر في السلوك الإداري، ونتيجة لهذه الدراسات صنف السلوك الإداري للقائد إلى التصنيفات الثنائية الآتية:

مهتم بالعاملين	مهتم بالإنتاج	مبادر	متواكل	متسلط	سهل
أوتوقراطي	مشارك	مجدد	متكامل	متحكم	مقنع

ويتضح من التقسيم الثنائي للسلوك الإداري للقائد السابق أن القاسم المشترك فيها جميعها هو :

- مدى اهتمام المدير أو القائد بالإنتاج، أو بالعمل.
- مدى اهتمام المديرأو القائد بالعاملين، أو بالعلاقات الإنسانية.

وفي هذا المجال وضع بليك وموتون Blake & Mouton نموذجًا يعكس هذا التصور، يطلق على هذا النموذج الشبكة القيادية. وقد ظهرت في أوائل الستينيات الميلادية ١٩٦٤م واستمر تنقيحها وتطويرها حتى التسعينيات الميلادية. ويوضح الشكل رقم (٤ – ٧) رسمًا لبيان هذه النظرية. وكما هو موضح بالشكل فإن القيادات تقسم بحسب المربعات البيانية وفق معيارين هما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالسلوك أو الأشخاص، وعليه فيوجد خمسة نماذج من الأنماط القيادية، هي:

نمط ٥ – ٥: القائد المعتدل: يكون فيه إمكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تعادل في إنجاز عمل مع إبقاء الروح المعنوية للموظفين على مستوى مرضٍ.

نمط ١ – ٩: القائد الإنساني: يهتم بحاجات الأفراد، وينمي علاقات طيبة ومرضية مع الموظفين وفي جو من العمل مليء بالصداقة والاطمئنان.

نمط ٩ – ١: القائد المهتم بالإنتاج: تكون الكفاية في العمل والاهتمام بالإنتاج هو الأهم مع تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.

نمط ٩ – ٩: القائد المشارك: إنجاز العمل مع أعضاء فريق ملتزمين ومتعاضدين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى علاقات ثقة واحترام بين القائد والمرؤوسين.

نمط ١ – ١: القائد السلبي (الخامل): وهو الذي لا يهتم بالإنجاز، والإنتاج، ولا يهتم بالأشخاص والعلاقات الإنسانية بينهم. وهو أسوأ الأنماط التي يمكن أن تقود أي مجموعة.

وفي ضوء نتائج البحث الذي قام به بليك وموتون، فإن نمط القيادة (٩–٩) هو أفضل الأساليب الإدارية، حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساسًا للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه. وعلى الرغم من أن الشبكة الإدارية اُعتبرت أداة للتطوير الإداري، إلا أنه لا توجد إثباتات حقيقية تدعم نتائج هذه النظرية.

الشكل رقم (٤-٧) نموذج الشبكة القيادية

٤. نظرية دورة الحياة للقيادة:

قدم كل من هرسي و بلانشرد Hersey & Blanchard نظرية دورة حياة القيادة (Life Cycle Theory) التي تم تطويرها منذ السبعينيات الميلادية (١٩٧٠م) واستمر التطوير حتى الثمانينيات الميلادية. وتحاول هذه النظرية أن تزود القائد ببعض الفهم عن العلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للمرؤوسين؛ وذلك لأن التابعين عنصر حيوي ومهم جدًّا في أي موقف قيادي. وعليه، فإن القائد ينبغي أن يأخذ في اعتباره نضج المرؤوسين بالنسبة إلى المهمة المراد إنجازها. فقد يكون المرؤوسون ناضجين في بعض المهام ولديهم خبرة عالية ومن ثم يختلف التعامل معهم عندما تغيب الخبرة والنضج. وقد عرفت النظرية النضج بأنه أولًا: مدى تحمل المسؤولية، وثانيًا: الدافعية للعمل. ويتأثر النضج بمستوى التعليم والخبرة التي تقاس بالمهارة والتمكن وليس بالعمر الزمني في العمل.

ومن ثم تقترح النظرية أن سلوك القائد يجب أن يتغير بحسب كل مرحلة من مراحل نضج المرؤوسين من خلال النظر إلى بعدين هما : بعد إنجاز المهمة، وبعد العلاقات الإنسانية. وذلك وفق أربعة أنماط تتضح في الشكل رقم (٥-٧) وهي كما يأتي:

١. الأسلوب الإخباري : اهتمام عالٍ بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات. وذلك عندما يكون نضج المرؤوسين في أدنى درجاته.

٢. الأسلوب البيعي : اهتمام عال بالمهمة - اهتمام عالٍ في العلاقات.

٣. الأسلوب التشاوري: اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام عالٍ في العلاقات.

٤. الأسلوب التفويضي : اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات. وهنا يكون نضج المرؤوسين في أعلى درجاته، وأصبحت مهارات المرؤوسين عالية الأداء والكفاءة.

الشكل رقم (٥-٧) سلوك القائد وفق نظرية دورة الحياة للقيادة

العلاقات		
عالي	التشاوري	البيعي
منخفض	التفويضي	الإخباري
		عالٍ

المهمة

٥. نظرية مسار الهدف:

وتسمى أيضًا (المسار - الهدف) وقد طورها هاوس وميتشل House & Mitchell في الأعوام (١٩٧١-١٩٧٤م) وتناولا موضوعًا مهمًّا، وهو كيف يكون القائد مؤثرًا وفعالًا في التابعين، وكيف يمكن إدراك الطرق والمسالك التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، سواء كانت أهداف العمل أو الأهداف الشخصية للتابعين ما يؤثر ذلك بشكل إيجابي في تعزيز سلوكهم باتجاه تلك الأهداف وباتجاه تقبل سلوك القائد واحترامه.

وتوضح النظرية أن هناك أربعة أنواع من القيادة، كما يوضح الشكل رقم (٦-٧) وهي:

الشكل رقم (٦-٧) أنواع القيادة وفق نظرية المسار- الهدف



١. القيادة الموجهة:

حيث يعطي القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله وكيف يتم ودور كل فرد من المجموعة، وهو يرتب العمل بحسب الأولوية والأهمية ويضع معايير محددة للإنجاز، ثم يطلب من التابعين أن يتقيدوا بالقوانين والتعليمات والأنظمة التي تقود عملية الإنجاز، إذن القائد هنا هو الذي يبين للتابعين ما هو متوقع منهم فعله عن طريق التوجيهات التي يصدرها بين الحين والآخر، إما شفهيًّا أو مكتوبة، حيث وجد أن هناك علاقة

إيجابية بين رضا التابعين وبين توجيه القائد، خاصة في المهام الغامضة، وعلاقة سلبية في المهام الواضحة، فالمهام الغامضة تعني أن الإجراءات والقوانين والسياسات تكون غير واضحة، وغير محددة والمهمة غير محددة البناء.

٢. القيادة الداعمة:

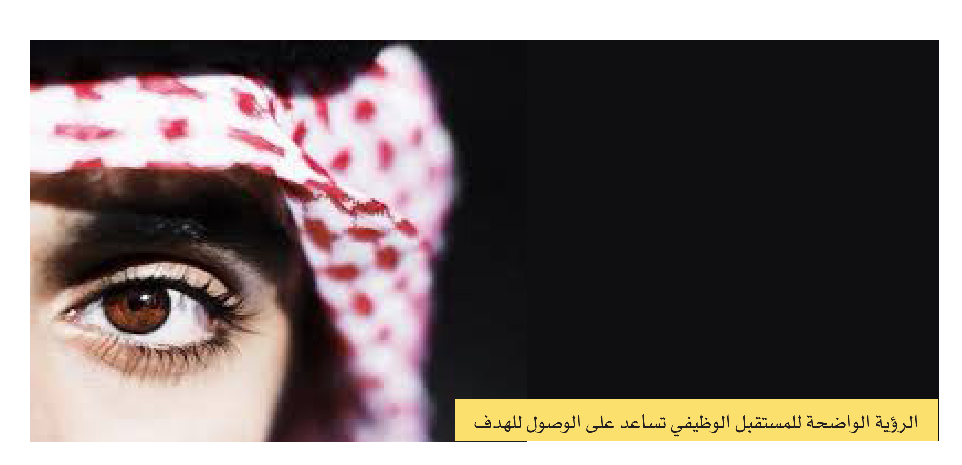
تتميز القيادة هنا بأن القائد يكون حليمًا، وودودًا، وهو يعطي اهتمامًا للوضع الاجتماعي والمعيشي للخاضعين وحاجاتهم، فالقائد قد يقوم بعمل صغير من التوجيه والإرشاد؛ لكي يجعل جو العمل بشكل ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية، ويحاول أن يعامل الكل بشكل متساوٍ دون تفرقة. وافترضت النظرية أن هذا النوع من القيادة له تأثر إيجابي في رضا التابعين الذين يعملون تحت ضغوط وإحباط، وينفذون مهام، لا تؤدي إلى القناعة والرضا والراحة النفسية.

٣. قيادة المشاركة:

تمتاز هذه القيادة بأن القائد هنا يستشير الخاضعين، ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي، قبل أن يضع قراره، ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة، ومن ثم إلى الإنجاز الفعال. ويقدم متشيل Mitchell دراسات حديثة عدة في هذا المجال كلها تؤكد أن هناك علاقة بين نموذج قيادة المشاركة وبين سلوك التابعين وتكيفهم مع الحاجات المواقفية بما يتلاءم مع مميزاتهم الشخصية.

٤. القيادة المهتمة بالإنجاز:

يضع القائد أهدافًا متعددة خاضعة للاختبار والتحدي، وهو يتوقع أن يكون إنجاز التابعين عاليًا، وهو باستمرار يبحث عن نتيجة الإنجاز وتطويره، ويحاول أن يبدأ درجة عالية من الثقة في أن التابعين سوف يتحملون المسؤولية لتحقيق الأهداف، والقائد في هذا النوع من القيادة يؤكد على الإنجاز المميز وفي الوقت نفسه يضع ثقته في التابعين، وما عليهم إلا أن يرتقوا إلى مستوى هذه الثقة، ويكافحوا ويجاهدوا من أجل الوصول إلى معايير إنجاز عالية والحصول على ثقة عالية في القدرة على مواجهة التحديات في الأهداف المراد تحقيقها.


الرؤية الواضحة للمستقبل الوظيفي تساعد على الوصول للهدف

سمات القائد Leader Attributes

برزت كتابات كثيرة وأدبيات ضخمة حول سمات القائد، وطرحت نظريات عدة حول هذا الموضوع، فأدبيات الإدارة تزخر بالكثير من الأطروحات في هذا المجال، ونورد فيما يأتي نموذجين عمليين فقط لسمات القائد الناجح.

المهارات الأساسية السبع للقيادة:

وضع برت نانوس (١٩٨٥م) صاحب كتاب (القادة وإستراتيجيات السيطرة) سبع مهارات قيادية تميز القائد تظهر في الجدول رقم (٢-٧):

جدول رقم (٢-٧) مهارات القيادة

التقويم الأساسي	معنـــــــاه
الرؤية الرشيدة	لديك فكرة واضحة عما تريد أن تحققه - مهنيًّا وشخصيًّا- وتملك العزيمة وعدم اليأس أمام العقبات أو حتى الفشل.
الشغف	لديك عاطفة كامنة تدفعك نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل، إضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما تعمل.
المصداقية	مصداقيتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنضج، أنت تعرف نقاط قوتك وضعفك، وأنت صادق تجاه مبادئك، وقد تعلمت من التجربة العمل مع الآخرين وتتعلم منهم.
الثقة	كسبت ثقة الناس
الفضول	تتساءل عن كل شيء، وتريد أن تتعلم بقدر ما تستطيع.
الجرأة	مستعد لقبول الأخطار والتجارب، وتجربة شيء جديد.

ووضع ستيفن كوفي صاحب كتاب (العادات السبع للناس ذوي الفعالية العالية) عادات أساسية تميز القائد الفعال ضمنها في كتابه الشهير الذي حقق أكثر الكتب مبيعًا في العالم في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات الميلادية. نلخص هذه العادات فيما يأتي:

جدول رقم (٣-٧) العادات السبع لأكثر الناس نجاحًا لستيفن كوفي

العـــــادة	معنــــــــــاها
كن إيجابيًّا	أنت مسؤول عن تصرفاتك، ولا تلم الظروف، أو الأحداث لديك. تحكم في ردود أفعالك تجاه كل شخص أو كل موقف.
ابدأ والنهاية في ذهنك	تستطيع أن ترى بوضوح المستقبل الذي تودّ تحقيقه، لديك رؤية واضحة إلى أين تريد الذهاب، وما الذي تود إنجازه، وتعيش حياتك طبقًا لعقائد ومبادئ راسخة.
ابدأ بالأهم	حياتك منضبطة تركز بشدة على الأنشطة ذات الأهمية الكبيرة، وقد لا تكون مستعجلة، مثل بناء العلاقات أو كتابة رسالتك في الحياة أو التخطيط طويل المدى أو الرياضة، أنت قادر أن تقول: لا للأشياء التي تبدو مستعجلة، ولكنها غير مهمة.
فكّر بعقلية اكسب وكسّب	أنت تؤمن أن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، أنت تسعى لحلول تكاملية للمشكلات والتعاملات، وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف، التي تحقق المكاسب للجميع.
اسعَ أن تفهم قبل أن تُفهم	أنت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفيًّا وعقليًّا، أنت تشخص المشكلة قبل أن تصف العلاج.
تكامل مع الآخرين	أنت مبدع ورائد، وتؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وتقدّر الاختلافات بين الناس وتحاول أن تبني على هذه الاختلافات، وعندما تواجه بخيارين متناقضين، فإنك تبحث عن ثالث أكثر إبداعًا.
جدد الطاقة	تسعى للتطوير الدائم المستمر، والإبداع والدقة، وأنت دائم السعي للتعلم في بيئة مريحة غير ضاغطة.

معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية

Obstacles of Leadership

تتركز التنمية الإدارية في دول العالم الثالث على تطوير وتحسين قدرات ومهارات القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة المنظمات. ذلك أن تحقيق أهداف التنمية الإدارية يعتمد في المقام الأول على العنصر البشري الذي يمثل حجر الأساس في العملية الإنتاجية، إذ مهما توافرت رؤوس الأموال والآلات والنظم السليمة فإن كفاءة استخدام هذه الوسائل يعتمد بالدرجة الأولى على قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، ورغبتهم في استخدامها لتحقيق أهداف التنمية.

ومن أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي، وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية. وقد كشفت بعض الدراسات التجريبية الحديثة في هذا المجال – التي تمت في بعض الدول العربية – عن أن هناك مشكلات ومعوقات تواجه المديرين في إداراتهم ولها تأثر في فعالية أدائهم لدورهم القيادي. وتنقسم هذه المشكلات والمعوقات إلى ثلاثة أنواع رئيسة وهي:

أ. العوائق الإدارية :

حيث تتعدد وتتنوع المعوقات الإدارية التي تعترض القيادات الإدارية في الدول النامية وتحد من فاعليتها، وأهم المعوقات التي كشفت عنها التطبيقات العملية:

١. المركزية الشديدة وعدم التفويض.
٢. التخطيط غير السليم.
٣. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
٤. البيروقراطية وتباين الإجراءات وتعقدها.
٥. الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

ب. العوائق البيئية :

إن معظم المعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في أغلب الدول النامية تنبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية، وضغوط وتأثرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المنظمات المهنية، وكلها تحول دون تمكين القيادات من ممارسة مهامها، أو دون التزامها بالموضوعية في اتخاذ قراراتها. ومن أهم المعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في معظم الدول النامية، التي كشفت عنها التطبيقات العملية:

١. عدم استقرار الأنظمة السياسية.
٢. الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة.
٣. الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد.
٤. غموض الأنظمة واللوائح وجمودها.
٥. عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية.

ج. المعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:

إن من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية التي تنعكس على القيادات الإدارية، عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية. ومن أهم المعوقات المرتبطة بوضع القيادات الإدارية في الدول النامية التي كشفت عنها التطبيقات العملية:

١. عدم توافر الكوادر القيادية الفعالة.
٢. عدم سلامة طرق وأساليب اختيار هذه القيادات.
٣. خوف القيادات من المسؤولية وترددها أو إحجامها عن اتخاذ القرارات لحل المشكلات الطارئة.
٤. عدم إحساس القيادات بالأمان والاطمئنان الوظيفي النفسي.
٥. عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة.
٦. اعتمادها على الخبرة الشخصية والاستشارة الأجنبية.



تقديم المهم على الأهم قد يؤدي إلى خسارة فادحة

ملامح القيادة في الإسلام Leadership in Islam

أكد الإسلام على حتمية القيادة بوصفها ضرورة اجتماعية. يقول النبي ﷺ: «لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمّروا عليهم أحدهم»، ويقول ﷺ: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم». وقد علق الإمام (الشوكاني) على هذين الحديثين قائلًا:

إن فيهما دليلًا على أنه يشرع لكل عدد بلغ ثلاثة، فصاعدًا أن يؤمروا عليهم أحدهم؛ لأن في ذلك السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى الاختلاف، فمع عدم التأمير يستبد كل واحد برأيه ويفعل ما يطابق هواه فيهلكون. ويستطرد فيقول: وإذا شُرِع هذا لثلاثة يكونون في فلاة من الأرض أو يسافرون، فشرعيته لعدد أكثر يسكنون القرى والأمصار، ويحتاجون لدفع المظالم أولى وأجدى.

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول ﷺ القدوة الحسنة، والإخاء، والبر والرحمة، والإيثار.

- فالقدوة الحسنة، تعني أن يكون القائد قدوة حسنة لغيره فكرًا وسلوكًا، ولكي يكون كذلك فكرًا ينبغي أن يكون على علم بكل دقائق العمل، ولكي يكون قدوة في سلوكه ينبغي أن يكون عالمًا حكيمًا صبورًا حليمًا، يجيب سائلهم، ويهتم بأمورهم، ويعطف عليهم، ويسأل عنهم ولا يعبس ولا ينفر، وأن يكون صادقًا أمينًا عادلًا وقورًا. وهكذا كان رسول الله ﷺ فقد اجتمعت فيه هذه الصفات القيادية، فكان ﷺ حسن الإصغاء إلى من يحدثه، وقدوة لمن جاء بعده أيضًا من الخلفاء.

- والإخاء، يقتضي التآلف والتعاون وحسن الرعاية والعمل في سبيل رفعة الآخرين. ومن الأخوة أن يشعر القائد الإداري أنه أخ لمن يعمل معه، وواجبات الأخوة توجب عليه النصح لمن معه لقول النبي ﷺ: «ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة».

- والبر والرحمة، صفتان من شأنهما - إذا توافرتا في القائد - جذب القلوب وتأليف النفوس ومحو كل أثر للحقد والعداوة. ومن رحمة القائد أن يعلم من يعملون معه ما يقدرون عليه مما ينفعهم ويأخذ بهم عن اللمم إلى سبيل النفع الأعم، ويعمل لعزهم ودفع المذلة عنهم، يحب لهم ما يحب لنفسه، ويكره لهم ما يكره، وهذا من كمال الخلق، بل من كمال الإيمان. يقول ﷺ: «أكمل الناس إيمانًا أحسنهم خلقًا».

- والإيثار، صفة قيادية مهمة من شأنها ربط القلوب والحث على التفاني في العمل، وتقديم الإنسان لأخيه عن رضا ما هو في حاجة إليه. ولم يعرف تاريخ البشرية إيثارًا كإيثار النبي ﷺ وأصحابه (إيثار الأنصار للمهاجرين) من مثال هذا الحب الكريم والبذل السخي، والمشاركة الرضية، والتسابق إلى الإطعام والإيواء، واحتمال الأعباء.

واتسمت الإدارة في هذا العهد النبوي والخلفاء من بعده بالبساطة، حيث كان تعيين القيادات الإدارية يقوم على الاستيثاق من مقدرة ونزاهة واستقامة الولاة، إضافة إلى تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة. فقد كان الرسول ﷺ يتحرى عماله من صالحي الصحابة، ويختارهم ممن يحسنون العمل، وكان يتابع حسن تنفيذهم لأعمالهم، ويسمع ما ينقل إليه من أخبارهم. فقد عزل (العلاء بن الحضرمي) عامله على البحرين؛ لأن وفد عبد القيس شكاه وولى (أبان بن سعد) وقال له: «استوصِ بعبد القيس خيرًا وأكرم سراتهم». وكان يحث أولي الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، حيث أثر عن النبي ﷺ في حديث ذي معانٍ عميقة ومهيبة قوله: «من ولي من أمر المسلمين شيئًا فولى رجلًا وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين» واختيار الأصلح كما يقول ابن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه. ويعرف الأمثل بقوته (المادية والمعنوية) وأمانته. قال تعالى: ﴿ قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴾. والقوة في الحكم بين الناس بالعدل والإنصاف، والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله.

وكانت مهام الولاة – من حيث هم قادة إداريون – تستهدف إشباع حاجات موظفيهم. يقول ﷺ: «من ولي لنا عملًا وليس له منزل فليتخذ منزلًا، وليس له زوجة فليتزوج، أو ليس له دابة فليتخذ دابة». فقد راعى ﷺ في إعطاء الأجر للموظف تأمين نفقاته وعائلته. وكان النبي ﷺ يحث الموظفين والعمال على حسن الأداء. ففي الحديث: «إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن». وطبقت الإدارة في هذه الفترة أيضًا، مبدأ الأجر على قدر العمل، فذلك تطبيقًا لأحكام الآية الكريمة: ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَٰلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴾ الأحقاف: ١٩. وتميزت القيادة في هذه الفترة بأنها كانت تقوم على مبدأ الشورى الذي يعد من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام، فقد جاء النص القرآني الكريم بوجوب الشورى في أساس الحكم وفي فروعه، قال تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ (الشورى: ٣٨). فقد طبق الرسول ﷺ الأسلوب الاستشاري في قيادته لشؤون الدولة، فكان يستشير أهل الرأي والبصيرة ومن شهد لهم بالعقل والفضل. والسنة العملية مليئة بالشواهد التي تدل على أن النبي ﷺ كان دائم التشاور مع أصحابه، يكره الاستبداد بالرأي، وكثيرًا ما نزل عند حكمهم. فقد استشارهم في اختيار المكان الذي ينزل فيه المسلمون يوم بدر، وأخذ برأي الحباب بن منذر، واستشارهم فيما يعمل بشأن من أسروا في تلك الموقعة، فوافق على رأي أبي بكر الذي أشار بالفداء، وكذلك قبوله ﷺ لرأي الكثرة حين أشارت بالخروج يوم أحد.

مصطلحات

الكلمة	الترجمة
القيادة	Leadership
القيادة الديمقراطية	Democratic Leadership
القيادة الأوتوقراطية	Autocratic Leadership
القائد الذي يهتم بالمهمة	Task Oriented Leader
القائد الذي يهتم بالعلاقات	Relationship Oriented Leader
القيادة الموجهة	Directive Leadership
القيادة الداعمة	Supportive Leadership
القيادة المشاركة	Participative Leadership
القيادة التي تهتم بالإنجاز	Achievement – Oriented Leadership
البيروقراطية	Bureaucracy

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولًا: حدد مدى صحة العبارات الآتية أو خطأها مع التعليل:

١. (   ) كلما زادت عملية التوجيه والقيادة، تزايدت إسهامات المرؤوسين في تحقيق الأهداف التنظيمية.
٢. (   ) كلما انخفضت فاعلية التوجيه والقيادة، انخفض إدراك الأفراد بتجانس أهدافهم الخاصة مع أهداف المنظمة.
٣. (   ) وفق دراسات أنماط القيادة، فإن النمط الديمقراطي يتميز بأعلى معدلات الإنتاجية دون الأنماط الأخرى.
٤. (   ) إن القيادة الأوتوقراطية هي أفضل أنواع القيادة في جميع الظروف والأحوال.
٥. (   ) إن القيادة الديمقراطية تعني ترك كل الأمور المتعلقة بالعمل للعاملين.
٦. (   ) تختلف نوعية القيادة الناجحة باختلاف المواقف والظروف المرتبطة بالعمل.
٧. (   ) إن أفضل أساليب القيادة هي التركيز على العمل والعاملين.
٨. (   ) ليس هناك أي علاقة بين الأسلوب القيادي المتبع ومستوى نضج العاملين.
٩. (   ) لا تستطيع القيادة التأثير في سلوك الأفراد.
١٠. (   ) القيادة هي ميزة شخصية يكتسبها الفرد من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي.
١١. (   ) ليس هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة.
١٢. (   ) للقيادة أثر في السلوك الإنساني بوجه عام، والسلوك الإداري بوجه خاص.
١٣. (   ) تستمد القيادة سلطاتها وقوتها عن طريق السلطة النظامية فقط.
١٤. (   ) خبرة ومهارة القيادة ليس لها تأثير في سلوك الأفراد.
١٥. (   ) إن درجة تأثير القيادة في الأفراد يتوقف على مدى اعتمادهم عليها في إشباع العامل الاقتصادي.
١٦. (   ) يستخدم القائد أساليب الضغط غالبًا لتوجيه سلوك الأفراد والتأثير فيهم.
١٧. (   ) ليس هناك نموذج قيادي أمثل يصلح تطبيقه على جميع المواقف.

ثانيًا : أسئلة تحليلية :

س١ : في ضوء الدراسات التي ناقشناها، أي نمط من أنماط القيادة ينطبق على كل من:

- القائد العسكري: ....
- القائد السياسي: ....
- المخرج السينمائي: ....
- كابتن فريق كرة قدم: ....

س٢: اهتم الباحثون ببعدين رئيسين للسلوك القيادي، هما التوجه نحو العمل، والتوجه نحو الأفراد. اشرح كلًّا منهما وأهميته وآثاره؟

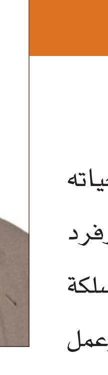
س٣: ما هي أهم العوائق التي تواجه القيادة في الدول النامية؟

س٤: اشرح نظرية دورة الحياة للقيادة؟

ثالثًا : اكتب مقالًا مختصرًا عن :

- مصادر القوة في القيادة.
- نظرية الطريق إلى الهدف.
- الشبكة القيادية.
- القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية.
- القيادة الموجهة بالعمل، والقيادة المهتمة بالأفراد وبالعلاقات.

علماء الإدارة



ستيفن كوفي

ولد ستيفن كوفي في أمريكا سنة ١٩٣٢م، بدأ حياته أكاديميًّا متسلحًا بشهادة ماجستير من جامعة هارفرد ودكتوراه من جامعة برغهام يانغ التي علم فيها المسلكة التنظيمية. اكتسب كوفي خبرة في المجال التجاري، وعمل مديرًا للعلاقات العامة في الجامعة ومساعدًا لرئيس الجامعة وأيضًا عمل في شركة مارس وكان مطرانًا في كنيسته. يعد ستيفن كوفي أنجح عملاق تجاري أمريكي في استخدامه الوسائل النفسية لتشجيع المديرين لتحسين أدائهم والانتقال إلى مراحل أفضل في حياتهم.

ويعد كوفي من المتحدثين الأقوياء، إذ نشر أفكاره عبر الندوات ووسائل الإعلام ومؤسسته. وهو أحد مؤسسي شركة فرانكلين كوفي ونائب الرئيس، وقد ألف مجموعة من أشهر الكتب وأكثرها مبيعًا في العالم، تناقش هذه الكتب التحديات والتعقيدات التي يواجهها المرء في عالمنا اليوم على الصعيدين الشخصي والمهني مثل كتاب (العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية) الذي باع منه أكثر من ١٥ مليون نسخة منذ صدوره عام ١٩٨٩م، وكتاب (الأهم ثم المهم)، وكتاب (القيادة المرتكزة على المبادئ). وفي عام ١٩٩٦م اختارت مجلة تايم الأمريكية ستيفن كوفي من بين الـ ٢٥ شخصية الأكثر تأثيرًا في الولايات المتحدة الأمريكية. توفي ستيفن كوفي في أمريكا عام ٢٠١٢م عن عمر يناهز ٧٩ عامًا وله من الأبناء ٩، ومن الأحفاد ٤٩ حفيدًا.

حالة دراسية Case Study





عادة ما يأتي النجاح Success بمشكلاته وهذا ما حدث لشركة مايكروسوفت Microsoft. فمن خلال تحقيق معدل نمو سنوي قدره ٥٠٪ في صناعة البرمجيات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والنمو المتزايد للطلب، بدأ بيل جيتس Bill Gates يواجه مشكلة أساسية وهي حاجته لبذل مجهود مضاعف حتى يحتفظ للشركة بمكانتها الدولية. ومن الملاحظ أن شركة مايكروسوفت تدين في نجاحها إلى قيادة مؤسسها بيل جيتس ورؤيته المستقبلية الثاقبة Visionary Leadership. فعندما أسس بيل جيتس شركته عام ١٩٧٥م وهو شاب يبلغ من العمر ٢٠ سنة كان حلمه أن يرى جهاز الكمبيوتر في كل منزل وفي كل مكتب a computer in every home and in every office، ومن ثم فلا بد من وجود برنامج software في كل جهاز من هذه الأجهزة. ولقد اتجهت شركة مايكروسوفت لإنتاج البرامج اللازمة لتشغيل ٥٠ مليون حاسب شخصي داخل الولايات المتحدة هذا إضافة إلى التوسع في آسيا وأوروبا وباقي أنحاء العالم. ولقد تأثر العاملون بصاحب الشركة وبدؤوا في اقتراح وتنفيذ كثير من الأفكار والاختراعات الناجحة. لكن الأفكار الجيدة وحدها لا تكفي! حيث وجد بيل جيتس نفسه غارقًا في التفاصيل اليومية day—to—day operational details ولن يجد بذلك الوقت الكافي لتطوير رؤيته وتحقيق أحلامه لدخول القرن الحادي والعشرين. وعلى هذا لم يعد لديه الوقت والاهتمام الكافي للتنسيق بين مجموعات العمل المختلفة، أو مراقبة الجودة أو التخطيط لأعمال الشركة المستقبلية. وظهرت مشكلة أخرى وهي أن عدد العاملين وصل إلى ١٠٠٠ موظف (الآن هذا الرقم يتجاوز الآلاف) وفقد بيل جيتس بذلك الاتصال المباشر مع العاملين وهم المسؤولون عن تحويل رؤيته وأحلامه إلى واقع، وبدأ يفقد الاتصال المباشر مع العملاء أيضًا.

ولقد تعود جيتس أن يقوم باتخاذ كل القرارات الإستراتيجية في الشركة. لكن زادت هذه القرارات

بمرور الوقت وكبر حجم الشركة واتسع نطاق أعمالها، ومن ثم لم يعد بيل جيتس قادرًا على إدارة الشركة بالأسلوب الناجح نفسه الذي كان يديرها به عندما كانت صغيرة. وعلى هذا بدأت تظهر المشكلات الآتية داخل الشركة:

- كيف يستطيع جيتس التخطيط للشركة ككل في الأجل الطويل، وفي الوقت نفسه إدارة الأعمال اليومية بنجاح؟
- كيف يحافظ على العلاقة والاتصال المباشر مع العاملين، وينشر بينهم رؤيته وتصوره عن المستقبل؟
- كيف يمكن ضمان نجاح شركة مايكروسوفت في المستقبل؟

السؤال:

١. أجب عن هذه الأسئلة من خلال معرفتك بمبادئ الإدارة الأساسية؟ ثم اختر وبرر اختيارك أيًّا من أنماط القيادة تنصح بيل جيتس أن يطبق.

المرجع بتصرف :

(إدارة المشروعات الصغيرة) أ. د. عبدالحميد مصطفى أبو ناعم - دار الفجر للنشر والتوزيع - القاهرة.

الفصل الثامن

الدافعية (والحوافز)

Motivation And Incentives

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. تعريف الدافعية.

٢. التعرف إلى أنواع الدوافع.

٣. معرفة نظريات الدوافع.

٤. التعرف إلى نبذة عن الدوافع من منظور إسلامي.

محتويات الفصل

- تعريف الدافعية.
- أنواع الدوافع.
- نظريات الدوافع.
- أنواع الحوافز.
- الدوافع من منظور إسلامي.

استهـــلال

التحفيز بالإيحاء



اشترط أستاذ مادة علم الاجتماع في جامعة ماليزية على طلابه إسعاد إنسان واحد طوال الأربعة أشهر، مدة الفصل الدراسي، للحصول على الدرجة الكاملة في مادته. وفرض الأستاذ الماليزي على طلبته الثلاثين أن يكون هذا الإنسان خارج محيط أسرته. لقد قام طالب ماليزي وهو أحد الفائزين العشرة، بوضع هدية صغيرة يوميًّا أمام باب شقة زميله في سكن الجامعة وهو هندي مسلم، ابتعثه والده لدراسة الطب في ماليزيا. اختار الطالب هذا الطالب تحديدًا لأنه شعر بأنه لا يمتلك أصدقاء أو ابتسامة طوال مجاورته له نحو عام. أول هدية كانت رسالة صغيرة وضعها تحت باب شقته كتبها على جهاز الكمبيوتر في الجامعة دون توقيع:

«كنت أتطلع صغيرًا إلى أن أصبح طبيبًا مثلك، لكني ضعيف في مواد العلوم، إن الله رزقك ذكاء ستسهم عبره بإسعاد البشرية. في اليوم المقبل اشترى الطالب الماليزي قبعة تقليدية ماليزية ووضعها خلف الباب ومعها رسالة: «أتمنى أن تنال هذه القبعة قبولك» في المساء شاهد الطالب الماليزي زميله الهندي يعتمر القبعة ويرتدي ابتسامة لم يرها على وجهه من قبل، ليس ذلك فحسب بل شاهد في حسابه في الفيس بوك صورة ضوئية للرسالة الأولى التي كتبها له، وأخرى للقبعة، التي وضعها أمام باب منزله، وأجمل ما رأى هو تعليق والد طالب الطب الهندي في الفيس بوك على صورة رسالته، الذي قال فيه:

«**حتى زملاؤك في الجامعة يرونك طبيبًا حاذقًا، لا تخذلهم واستمر**».

كانت ابتسامة الطالب الهندي تكبر كل يوم، وصفحته في الفيس بوك وتويتر تزدحم بالأصدقاء والأسئلة. تغيرت حياة الطالب الهندي تمامًا، تحول من انطوائي وحزين إلى مبتسم واجتماعي بفضل زميله الماليزي.

أصبح الطالب الهندي حديث الجامعة، التي طلبت منه أن يروي تجربته مع هذه الهدايا في لقاء اجتماعي مع الطلبة، تحدث أمام زملائه عن هذه الهدية وكانت المفاجأة عندما أخبر الحضور بأن الرسالة الأولى، التي تلقاها جعلته يعدل عن قراره في الانصراف عن دراسة الطب، ويتجاوز الصعوبات والتحديات الأكاديمية والثقافية التي كان يتعرض لها. سيصبح الطالب الهندي طبيبًا يومًا ما وسينقذ حياة العشرات والفضل بعد الله لمن ربت على كتفه برسالة حانية.

حولنا كثيرون ممن يحتاجون إلى رسالة لطيفة أو لمسة حانية في هذا العالم المزدحم بالأحزان.

لكن القليل منا من يقوم بذلك. بوسعنا أن نغير في مجتمعاتنا، وننهض بها بمبادرات صغيرة للغاية لكننا نتجاهل حجم تأثيرنا.

مقدمة Introduction

عندما نقوم بملاحظة مجموعة من العاملين يقومون بأداء عمل من طبيعة واحدة، وفي ظروف واحدة، فإننا سنجد أن المجهود الذي يبذله كل منهم سيختلف من عامل إلى آخر، ما يؤدي إلى اختلاف إنتاجية كل منهم، وأحد أسباب هذا الاختلاف هو اختلاف دافع كل منهم في ذلك الوقت، وفي تلك الظروف.

إن تفسير الدافعية لدى العاملين يمثل أكبر تحدٍّ يواجه الإدارة؛ لأن ما يثير أحد العاملين في وقت معين وفي ظروف معينة، قد لا يكفي لإثارة دافعية عامل آخر في الوقت نفسه وتحت الظروف نفسها. لذلك لا يمكن القول: إن هناك طريقة واحدة تصلح لتوجيه جهود جميع العاملين. وحتى عندما يتعلق الأمر بإثارة دافعية عامل معين، فإن ما يثيره يختلف من وقت لآخر، ومن حالة إلى أخرى. ومما يزيد الأمر صعوبة، أن الدافعية لا يمكن قياس أثرها بطريقة مباشرة، بسبب صعوبة ملاحظتها، وكل ما يمكن عمله هو متابعة ما تحدثه من تأثير في سلوك الناس.

ويلقى موضوع الدافعية اهتمامًا كبيرًا من جميع الأوساط العلمية، ويأتي موضوع الدوافع في مركز متقدم من اهتمام رجال الصناعة والتجارة والخدمات، على اعتبار أن الدافعية ذات علاقة وطيدة بالكفاية الإنتاجية والأداء لدى العاملين، ويمكن القول: إنه لا يمكن لقدرات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم وتدريبهم وأيضًا للظروف المواتية للعمل أن تؤتي ثمارها ما لم يقترن ذلك بدافعية قوية للعمل.

تعريف الدافعية Definition of Motivation

تعددت المساهمات الفكرية في تعريف الدافعية، فليس هناك تعريف واحد لها متفق عليه. فعلى سبيل المثال:

- يعرفها بعضهم بأنها: «حالة داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة، والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف».
- ويعرف بعضهم الدافعية بأنها: «سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد وينتج عنها رغبات، ما يؤدي إلى إحداث السلوك لتحقيق الرضا».
- وتم تعريف الدافعية من وجهة نظر علماء النفس بأنها: «عملية السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار، وكذلك هي عملية تنظيم السلوك».

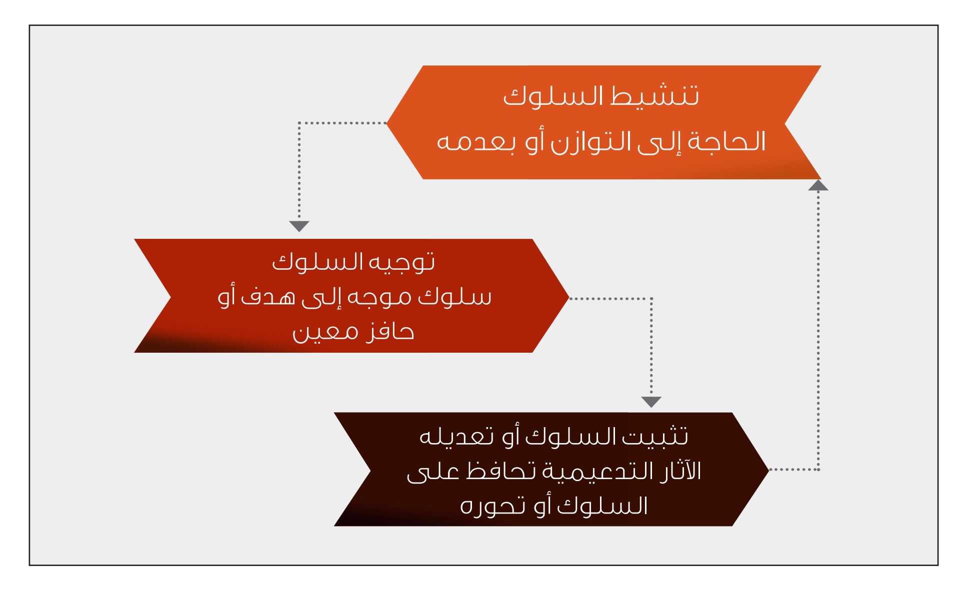
ويلاحظ أن هناك خاصية مشتركة بين هذه التعريفات، فكلها تستمد أصولها من كلمة يدفع بمعنى يحرك. ويمكن القول: إن الدافعية هي ببساطة عبارة عن: درجة الحماس الفردي للسلوك الموجه له. إلا أن الأمر يحتاج إلى النظر إلى مجموعة من الاعتبارات قد تم أخذها في الحسبان عبر النظريات المختلفة للدافعية وهي، كالآتي:

- إن درجة الحماس والدافعية لدى الفرد تتأثر بوجود مؤثرات، سواء داخل الفرد أو خارجه، فتنشئ هذه الحالة شيئًا من الحماس.
- إن السلوك الدافعي هو سلوك موجه في اتجاه محدد، وهذا الاتجاه المحدد قد يكون هدفًا، أو جهة معينة، أو حافزًا أو اختيار بديل من بدائل السلوك.
- إن درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف قد تؤدي بالسلوك مرة أخرى، إما إلى تكراره أو تثبيته أو تغييره أو تحوله إلى سلوك هادف آخر.

وعليه، فإننا يمكن أن نقول: إن هذه الدافعية تتحدد أساسًا من ثلاثة منطلقات يبينها الشكل (١-٨) وهي كما يأتي:

- تنشيط السلوك.
- توجيه السلوك.
- تثبيت السلوك أو تعديله.

الشكل رقم (١-٨) منطلقات الدافعية



ويوضح الشكل السابق أن وجود حالة خارجة من المسارات قد تتسبب في نشأة سلوك جديد وظهوره، أو أن حالة داخلية للفرد بالحاجة إلى شيء معين، أو بالتوقع، أو الرغبة لشيء، أو عدم التوازن يؤدي إلى تنشيط السلوك. وهذا السلوك الذي تم تنشيطه، سيكون موجهًا إلى هدف معين، أو حافز معين، أو بديل محدد من بدائل السلوك. ثم يأتي بعد ذلك المرحلة الثالثة التي يقوم الفرد فيها بالتفكر والنظر والتبصر في حصيلة الخبرة الماضية، والتي ستؤثر فيما بعد إما في الحفاظ على السلوك الذي تم التوصل إليه وتثبيته، أو تحويره من سلوك موجه إلى هدف آخر. وهذه الحالة الأخيرة قد تؤدي إلى مجموعة من ردود الأفعال داخل الفرد وداخل البيئة المحيطة. وهذه الأفعال تكون بمنزلة تعديل أو تحوير في حاجاتنا وتوقعاتنا ورغباتنا وحالة التوازن العامة للدافعية، وأيضًا ردود أفعال البيئة من حولنا والآخرين والمنظمات التي تحيط بنا. وهذه الردود ستؤدي إلى تنشيط السلوك مرة أخرى في وجهة أو هدف أو حافز معين، وهكذا ستتوالى حلقات السلسلة مرة أخرى.

الدوافع والحوافز:

فرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية Motivation وبين الحوافز Incentives. فالدافعية هي محرك داخلي للسلوك الإنساني، وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة. في حين أن الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين. وبناء عليه يمكن القول: إن الدافعية هي عوامل داخل الفرد، في حين أن الحوافز عوامل خارج الفرد.

أنــواع الدوافــع Types of Motivations

هناك أكثر من تقسيم أو تصنيف للدوافع، ولعل التقسيمات الآتية هي الأكثر شيوعًا وهي:

١. الدوافع الأولية والدوافع الثانوية:

يقصد بالدوافع الأولية (أو الفسيولوجية أو العضوية) بأنها تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان، وترتبط هذه الدوافع المختلفة بالتكوين العضوي وبأجهزة الجسم المختلفة، وهذه الدوافع من أهم أنواع الدوافع على الإطلاق حيث يرتبط إشباعها باستمرار الحياة والمحافظة على النوع. وتتميز هذه الدوافع بالثبات وعدم التغيير، ومن أمثلة هذه الدوافع الدافع إلى الأكل أو الشرب أو التنفس وغيرها.

أما الدوافع الثانوية (والمكتسبة) فهي تلك الدوافع التي تكتسب من البيئة وما يتوافر فيها من قوى ومؤثرات، وتتميز هذه الدوافع بأنها تتمتع بمرونة عالية، ومن ثم بقابليتها للتغيير والتعديل، ومن أمثلة هذه الدوافع، الدافع إلى السيطرة، أو التملق أو الانتباه، أو الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع.

٢.الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية:

ويقصد بالدوافع الفردية تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني والضرورية لحياة الفرد وبغض النظر عما إذا وجد في جماعة أو كان يعيش في عزلة، وطبقًا لهذا المفهوم، فإننا نجد أن جميع الدوافع الفسيولوجية أو الأولية التي سبق ذكرها تعد دوافع فردية.

ويقصد بالدوافع الاجتماعية تلك الدوافع التي يكتسبها الفرد خلال مراحل التنشئة الاجتماعية أو التي تتأثر بالعوامل البيئية والثقافية التي يعيش في ظلها. وطبقًا لهذا المفهوم فإننا نجد أن جميع الدوافع المكتسبة أو الثانوية دوافع اجتماعية.

٣.الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية:

يقصد بالدوافع الشعورية تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة الفرد وتحكمه وإرادته، حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناجم عنها، وبالتالي فإنه يستطيع توجيهه.

أما الدوافع اللاشعورية فهي تلك الدوافع التي لا تخضع لسيطرة الفرد وتحكمه وإرادته، ومن ثم فإنه لا يستطيع توجيهه، وفي واقع الأمر، فإن هذه الدوافع تكون من فعل العقل الباطن مثل كراهية شخص معين أو حبه دون مبرر ظاهر.

نظريات الدوافع Theories of Motivations

لم تلقَ دراسة الحوافز وتأثيرها في سلوك الأفراد جانبًا كبيرًا من اهتمام المنظمات والمديرين، إلا في السنوات الأخيرة، حيث كانت نظريات علماء النفس والاجتماع هي المصدر الذي قدم للمديرين خدمة كبيرة في كيفية دفع الأفراد وتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة. ونظرًا لما تحمله هذه النظريات من أهمية، فإننا سنقوم باستعراض أبرزها ومدى إسهامها في مجال الفكر الإداري.

أولًا: نظرية تدرج الحاجات:

قدم إبراهام ماسلو (Maslow) في عام (١٩٤٣م) نظريته الشهيرة في تدرج الحاجات، واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل بوصفها محركًا ودوافع للسلوك. وتتلخص مبادئ النظرية في الخطوات الآتية:

- الإنسان هو كائن يشعر باحتياج إلى أشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر في سلوكه. فالحاجات غير المشبعة تسبب توترًا لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، ومن ثم فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة في السلوك. والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك السلوك الإنساني ولا تدفعه.
- تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية هذه الحاجات أو مدى إلحاحها.
- يقوم الفرد في إشباعه للحاجات بدءًا بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية)، ثم يعيد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيرًا حاجات تحقيق الذات.
- إن الحاجات غير المشبعة مدة طويلة، أو التي يعاني الفرد صعوبة جمة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلامًا نفسية، ويؤدي الأمر إلى كثير من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

وكما قلنا: تتدرج الحاجات، ويتم ترتيبها بشكل هرمي، بالحاجات الأساسية والفسيولوجية، فتنتقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان، والحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات، وهو ما يوضحه الشكل رقم (٢-٨).

الشكل رقم (٢-٨) هرم ماسلو



١. الحاجات الفسيولوجية:

تظهر هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الأساسية للحياة وهي ضرورية للإنسان لضمان البقاء واستمرار الحياة، مثل الحاجة إلى الطعام، والشراب، والنوم، والملبس، والمسكن، والجنس، وغيرها. وتسمى الحاجات الأولية، وتعد أولى الحاجات التي يسعى الإنسان إلى إشباعها.

٢. الحاجة إلى الأمان:

تظهر الحاجة إلى الأمان بعد أن يقوم الفرد بإشباع حاجاته الفسيولوجية، فبمجرد أن يقوم بإشباعها تفقد هذه الحاجة أهميتها بوصفها دافعًا للسلوك. ويقصد بالحاجة إلى الأمان هي حماية الفرد من أي نوع من الأخطار يسبب له عدم استقرار في حياته أو أي خطر يهدد كيانه. من ذلك السلامة الجسدية من العنف والاعتداء، والأمن المعنوي والنفسي والصحي، وأمن ممتلكاته ومقتنياته. ففي مجال الوظيفة على سبيل المثال يفضل الفرد أن يشغل وظيفة تضمن له الاستقرار العائلي في توافر دخل ثابت ومضمون أفضل من أن يشغل وظيفة أعلى بلا دخل مضمون ولا استقرار فيها، ومن ثم فإنه في الحالة الثانية يشعر بالقلق والتوتر النفسي بصفة مستمرة ما يؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته.

٣. الحاجة إلى الانتماء:

بعد أن يقوم الفرد بإشباع حاجاته إلى الأمان تظهر حاجة أخرى غير مشبعة، وهي الحاجة إلى الحب والانتماء إلى الأفراد الذين يعيش معهم، أو يتعامل معهم في بيئته المحيطة. مثل كسب الأصدقاء، والعلاقات الأسرية السليمة، والرغبة للانتماء للمجموعات الدينية أو المهنية أو الرياضية. فعدم إشباع هذه الحاجة قد يعرض الفرد إلى التوتر العصبي والنفسي، وربما الاكتئاب والعزلة الاجتماعية.

٤. الحاجة إلى الاحترام والتقدير:

ويقصد بها رغبة الفرد في احترام الآخرين له، وأن يكون له مكانة وهيبة في البيئة المحيطة به سواء في الأسرة أو العمل أو في جماعة ينتمي إليها وسط أصدقائه وزملائه.

٥. الحاجة إلى تحقيق الذات:

وفي هذه المرحلة يحتاج الإنسان إلى تحقيق الصورة التي يطمحها لنفسه. ولإشباع هذا النوع من الحاجات يعمل الفرد على توظيف قدراته ومهاراته لتحقيق أكبر قدر من الإنجازات لتأكيد ذاته في المجتمع. وتكون نفسه تواقة إلى إنجاز الغاية التي ينشدها، وأن يطلق قدراته الإبداعية دون خوف من المقيدات المحيطة به.

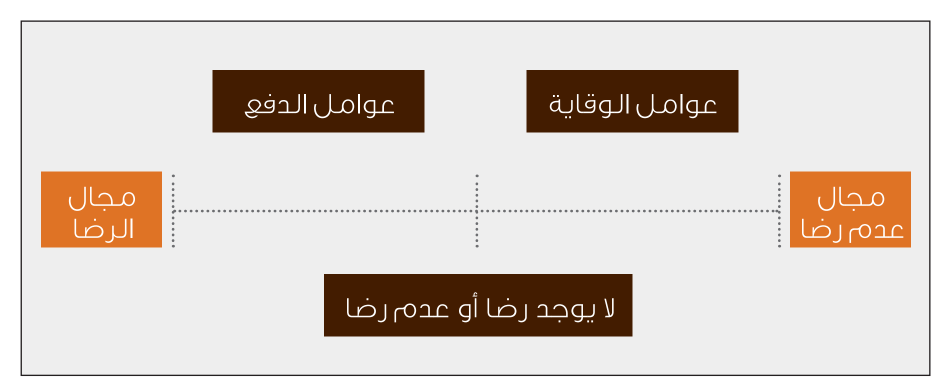
وتعد نظرية ماسلو للدوافع من النظريات الرائدة في تفسير سلوك الأفراد، حيث يحتاج التطبيق الإداري لهذه النظرية إلى التعرف بواسطة المدير أو المنظمة إلى تلك الحاجات غير المشبعة التي تعمل بوصفها دوافع للسلوك. ويجب على المدير أو على المنظمة أن تستغل هذه الفرصة لتوجيه ذلك السلوك الدافعي لمصلحة الإدارة، وأيضًا من خلال تقديم الحوافز التي تشبع هذه الحاجات.

ثانيًا: نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع:

وضع هذه النظرية العالم هرزبرج Herzberg عام (١٩٥٩م) وهي تقوم على أساس وجود مجموعتين من العوامل هي:

عوامل الوقاية وعوامل الدفع.

شكل رقم (٣-٨)



المجموعة الأولى: العوامل الوقائية أو عوامل الصيانة:

وهي العوامل الأساسية، ووجودها لا يكفي لتحفيز العاملين، ولكن توافر هذه العوامل يعمل بالضرورة على إزالة عدم الرضا، ولكنه لا يؤدي بالضرورة إلى حالة الرضا.

وهذه العناصر تمثل فقط المستوى الأول من احتياجات الفرد، وتتمثل في عنصر الأمان في الوظيفة، وظروف العمل، وموقع العمل ومكانه، والأجور، وسياسات الشركة، ونوعية الإشراف وطبيعة العلاقات. ويلاحظ أن هذه العوامل تتعلق بمحيط الوظيفة. وأطلق هرزيدج على هذه العوامل: العوامل الوقائية، أو الصحية، أو الصيانة، أو العوامل المانعة.

المجموعة الثانية: العوامل الدافعة:

وتمثل هذه العوامل مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد، وإن توافرها يؤدي إلى حالة الرضا، ومن ثم الحافز إلى تنمية الأداء وتحسينه بجانب ردود الفعل الإيجابية والأنماط السلوكية الإيجابية، وإن عدم توافرها لا يؤدي إلى عدم الرضا ولكنه في الوقت نفسه لا يؤدي إلى تحقيق الرضا. وهذه العوامل تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها، وعناصرها، ومحتوياتها، وخصائصها. ومن أبرز هذه العوامل: الإنجاز، والاعتراف، وطابع التحدي في العمل، والمسؤولية، والنمو، والتقدم، والتعلم.

وتقدم نظرية هرزبرج إسهامات عظيمة في كيفية التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني. فهي تؤمن بأنه مهما قامت إحدى المنظمات بتحسين سياساتها الإدارية، وأنماط الإشراف، وعلاقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتحسين ظروف العمل فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين المستوى الدافعي لدى الأفراد. وإن ما يمكن أن تقوم هذه العوامل به هو أن تحد من شعور الأفراد بالاستياء أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا.

ويمكن عقد مقارنة بين نظرية ما سلو ونظرية هرزبرج بالشكل رقم (٤-٨).

الشكل رقم(٤-٨) جدول مقارنة بين نظريتي ما سلو وهرزبرج

وجه المقارنة	نظرية ماسلو	نظرية هرزبرج
العوامل الوقائية أو عوامل الصيانة	• الحاجات الفسيولوجية. • حاجات الأمان. • الحاجات الاجتماعية (الحب والانتماء).	• الأمن الوظيفي. • ظروف العمل. • سياسات الشركة. • الأجور. • نوعية الإشراف. • طبيعة العلاقات. • موقع العمل ومكانه.
العوامل الدافعة	• الحاجة إلى الاحترام والتقدير • الحاجة إلى تحقيق الذات.	• الإنجاز. • الاعتراف. • طابع التحدي في العمل. • المسؤولية. • النمو. • التقدم والتعلم.

ثالثًا: نظريات: (X – Y) - Z

نظرية X:

وضع هذه النظرية ما كجريجور (McGregor) (١٩٦٠م) في كتابه الشهير (الجانب الإنساني للمنظمة) وهي تركز على الافتراضات المتعلقة بسلوك العنصر البشري في العمل، التي تتمثل في:

أ. أن الإنسان لديه بصفة عامة، كره ضمني للعمل، ويعمل على تلافيه، كلما أمكنه ذلك.

ب. يترتب على كره الإنسان للعمل أن تصبح هناك ضرورة للرقابة على الأفراد وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب. وذلك أمر ضروري، لكي يبذل الأفراد الجهد المناسب اللازم لتحقيق أهداف المنظمة.

ج. أن الإنسان يفضل ما يأتي:

- أن يتم توجيهه للعمل.
- يرغب في تجنب المسؤولية.
- لديه طموح قليل.

إن قبول المدير للافتراضات السابقة سيؤدي من جانبه إلى تحريك السلوك الإنساني ودفعه من خلال إشباع الحاجات الأولية.

نظرية Y:

وتقوم على الافتراضات الآتية:

أ. إن تكاليف المجهودات المادية والذهنية الخاصة بالعمل، ما هي إلا أمر طبيعي يشبه اللعب والراحة.

ب. إن الرقابة الخارجية الموجهة إلى السلوك الإنساني وكذلك التهديد بالعقاب لا تعد الوسائل الوحيدة التي تدفع الأفراد إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ج. إن الإنسان يستطيع أن يمارس الرقابة على النفس وتوجيهها لكي تتمكن من خدمة الأهداف التي التزم بها.

د. إن الالتزام بالأهداف يعد بمنزلة دالة للقائد المرتبط بتحقيق الأهداف.

هـ. إن الإنسان المتوسط يستطيع أن يتعلم تحت ظروف مناسبة، ولا يقبل المسؤولية فقط، بل يبحث عنها.

و. إن معظم الأفراد العاملين يرغبون في إشباع حاجتهم الاجتماعية والأدبية وتحقيق الذات، ويرغبون في استخدام ذكائهم الطبيعي وتصوراتهم وتقديرهم للموقف في أداء عملهم بأفضل طريقة ممكنة.

وفي ظل الافتراضات السابقة، فإن المدير يمكنه تطبيق الوسائل التي تطرق وتمس الحاجات المرتفعة المستوى، والعوامل الدافعة، وفي سبيل تحقيق ذلك، يعمل المدير على إمداد العاملين بكل من: فرص الإنجاز، والاعتراف، والتقدم، والنمو، والمسؤولية.

ويمكن عقد مقارنة بين نظريتي (Y وX) بالشكل رقم (٥ - ٨).

الشكل رقم (٥-٨) جدول مقارنة بين نظريتي Y وX

نظرية X	نظرية Y
• يكره الفرد العمل	• يحب الفرد ممارسة العمل
• هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة	• الرقابة الذاتية
• الفرد يتجنب المسؤولية	• يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية
• يفضل التوجيه عن طريق الآخرين	• يفضل التوجيه الذاتي
• لديه طموح قليل	• طموحات عالية ودوافع للابتكار
• يكون مدفوعًا للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية	• يكون مدفوعًا للعمل أساسًا نتيجة للحوافز المعنوية
• يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة	• يرغب في الإثراء الوظيفي

نظرية Z:

قام وليم أوشي Ouchi بتقديم نظرية Z إبان ازدهار الإنتاجية اليابانية في العالم، ونشرها في كتابه عام ١٩٨١م وهي تسمى أحيانًا (الإدارة اليابانية) وتقوم على الافتراضات الآتية:

أ. الموافقة على العمل مدى الحياة دون اشتراط التسريح أو التوقف عن العمل. إن الوظيفة مدى الحياة أهم خاصية تتميز بها المنظمة في اليابان. وهذه هي القاعدة التي تقوم عليها كثير من أوجه الحياة، وينعكس أثرها على نواحي العمل المختلفة.

ب. يجب التركيز على الثقة وكسب الولاء في علاقة العامل بصاحب العمل. فالألفة والمودة تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية، وما ينطوي عليها من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر حب النظام.

ج. الاهتمام الشامل بالأفراد.

د. إبراز المسؤولية الفردية بوصفها عاملًا أساسيًّا في العمل.

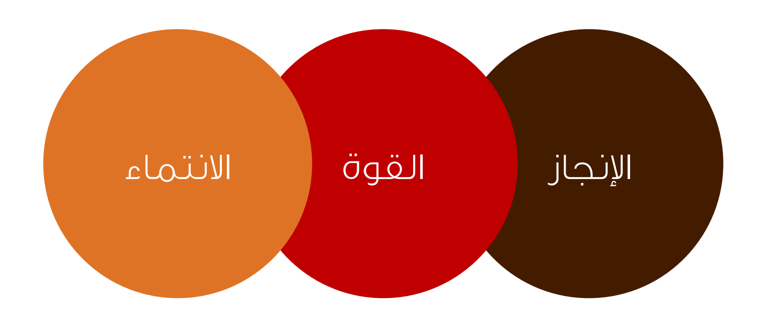
هـ. الاستفادة من تأثير المشاركة في الإدارة بحيث تحظى القرارات بالرضا التام أو الموافقة الجماعية.

و. إجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل توليه مستوى وظيفيًّا أعلى.

رابعًا : نظرية دافع الإنجاز:

اقترح ماكيلاند McClelland (١٩٦٧م) نظرية في الدوافع عرفت بنظرية الإنجاز، حيث يرى أن العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات تظهر في الشكل رقم (٦-٨) وهي:

الشكل رقم (٦-٨) نظرية دافع الإنجاز



أ- الحاجة إلى الإنجاز:

ويشير دافع الإنجاز إلى تلك الرغبة لدى العاملين لأداء العمل بصورة جيدة، ويحب تحقيق الأهداف وتحدي الصعاب. ولا يمانع أن يعمل وحده، ويقبل المخاطرة من أجل تحقيق الإنجازات. ويرغب الأشخاص ذوو الحاجة للإنجاز الاستماع لردود الأفعال والتغذية الراجعة. ويعد دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة أو المكتسبة، أي إنها ترجع إلى خبرات الشخص ورصيد ما تعلمه، وترجع إلى تربيته السابقة. هذا ولقد وجد ماكيلاند من دراسته أن تلك الشعوب التي تحتوي أساطيرها وحكايات الصغار فيها على قيم إنجاز عالية أن الأطفال فيها ذوو إنجاز عالٍ، وأن تلك الشعوب التي تحوي الأساطير والقصص والحكايات على مقدار عالٍ من القدرية، والاتكالية والحظ، فإن أطفالها ذوو دوافع إنجاز منخفض.

ب- الحاجة إلى القوة:

إن الأفراد الذين لديهم حاجة إلى القوة يحاولون عادة السيطرة على الآخرين، ويتمتعون بحب المنافسة وثقافة الفوز. وهم يصرحون عن آرائهم وتقييمهم للمواقف والأشخاص، وينشدون دائمًا مراكز القيادة في النشاط الجماعي سواء وصلوا إلى هذه المراكز القيادية أو محاولاتهم الدائبة كي يسيطروا على الآخرين. وهم يتميزون عادة بالقدرة على التعبير والطلاقة اللغوية وكثرة الكلام وإطالة النقاش والمجادلة، وينظر الناس إلى أمثال هؤلاء عادة باعتبارهم أقوياء ومرموقين، ولكنهم بالواقع قد يعتريهم العناد والتسلط.

ج- الحاجة إلى الانتماء:

عندما يقضي الشخص وقته في التفكر بشأن إقامة علاقات ودية مع الآخرين، ففي هذه الحالة تصبح لديه حاجة إلى الانتماء أو الاندماج بالآخرين. وهؤلاء يرغبون في الحصول على حب الآخرين لهم، فإنهم من ثم يهتمون بمراعاة الآخرين وأحاسيسهم، ويفضلون مبدأ التعاون والتكامل على مبدأ المنافسة والفوز. وفي أثناء لقاءات الجماعة نراهم يبذلون جهودهم لتنمية علاقات ودية طيبة مع رفاقهم من خلال مساندتهم والالتقاء معهم.

وعلى الرغم من بساطة نظرية دافع الإنجاز، إلا أنها تقدم لنا أسسًا جيدة للتطبيق الإداري أهمها:

- إذا كان دافع الإنجاز من الدوافع المكتسبة، فإننا بناء عليه يمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز.
- لا بد من تزويد الموظفين من وقت لآخر بمعلومات عن مدى تقدمهم في العمل، أو بالنسبة إلى المتدرب عن مدى تقدمه في الإنجاز التدريبي.
- تكوين فرق العمل بحسب دوافع العاملين بحيث تتكون اللجان التنسيقية عادة من المحبين للتعاون والانتماء والتكامل. ويمكن تكليف من يحب الإنجاز بمهام ذات مخاطرة وتحديات متعددة.

أنواع الحوافز Types of Incentives

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من زوايا عدة، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن أن تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية. ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية. ومن حيث أثرها في الأفراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية. وفيما يأتي نستعرض هذه الأنواع.

الحوافز المادية:

وتشمل الحوافز المادية المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة بالأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية وغيرها.

الحوافز المعنوية:

وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمديح، وشهادات التفوق والتميز، وغيرها.

الحوافز الفردية:

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة، ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، وخطاب شكر لأفضل شخص منتج، أو الموظف المثالي، أو موظف الشهر، أو رجل العام. وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد، لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المنشأة.

الحوافز الجماعية:

توجه الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المنشأة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة، وغيرها.

الحوافز الإيجابية والسلبية:

الحوافز كما هي إيجابية، فإنها يمكن أن تكون سلبية كذلك، فالمكافأة المالية لأحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي. وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز، فإنها قد تحتاج إلى الحوافز السلبية كي تردع أحد العاملين، وتحفزه على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير المرغوب فيه. ومن أنواعها الإنذار الشفهي أو الكتابي، والحرمان من الترقية، والخصم من الراتب، وغيرها.

الدوافع من منظور إسلامي

أظهرت الدراسات أن الإيمان له دور ملموس في صياغة حاجات الإنسان وتكوينها من حاجات فسيولوجية، وحاجات أمن، وحاجات اجتماعية، وحاجات احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات. والإيمان في حد ذاته دافع قوي للسلوك البشري. وبناء على ذلك ظهرت الدراسات الإسلامية التي تربط بين القيم والعادات والتوجيهات الإسلامية وأثرها في تحفيز العاملين ودفعهم.

حاجات الأفراد والمفهوم الإسلامي لتلك الحاجات:

إن الحاجات التي تدفع الأفراد لأداء سلوك معين هي الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات، إضافة إلى حاجات الإيمان.

والإسلام يقبل أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية، ولكن يجب ألا يطغى إشباع الحاجات المادية على إشباع الجانب الروحي للفرد، وإن الإيمان يجب أن يكون هو الموجه والمسيطر والمحور لحاجات الأفراد الفسيولوجية. وإن المفهوم الإسلامي يرى أن الحاجات الفسيولوجية ليس من الضروري أن تكون هي المسيطرة على سلوك الفرد في حالة نقصها، ولكن الإيمان إذا توافر لدى الأفراد، فيكون هو المسيطر والموجه لسلوكهم سواء توافر أو تناقص الإشباع للحاجات الفسيولوجية. وفي المفهوم الإسلامي لا تعد الحاجات الفسيولوجية هي أولى الحاجات من ناحية التدرج، ولكن الإيمان يأتي في الدرجة الأولى لتحريك سلوك الأفراد. وإن الفرد في أدائه لسلوك معين لإشباع حاجاته الفسيولوجية يقوم بدور تعبدي في المفهوم الإسلامي؛ لأن العمل عبادة في الإسلام.

وبالنسبة إلى حاجات الأمن في الإسلام، نجد أن الإسلام ينادي بضرورة توافر أمن الفرد على دخله الحالي وفي المستقبل، ولكن الأمن في الإسلام أشمل حيث يشمل عناصر أخرى مثل الأمن على الأهل، والأمن على مزاولة العبادة لله، فمثلًا للزكاة دور مهم في تحقيق الأمن الاجتماعي أو الضمان الاجتماعي للأفراد في الإسلام. وإن الإيمان في حد ذاته يحقق الأمن النفسي.

وإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد شيء أساسي وضروري في المفهوم الإسلامي، بل إنه فرض على الفرد المسلم أن يقوم بدوره الاجتماعي تجاه إخوته وزملائه في العمل وفي المواقع الاجتماعية المختلفة. وينبغي أن يكون إشباع تلك الحاجات محكومًا بتعاليم الإسلام، وإلا فإنه قد يؤدي إلى الانحراف.

والإسلام يعترف بضرورة إشباع الحاجة لاحترام الذات، ولكنه لا يقصرها فقط على المصادر المادية لإشباع هذه الحاجات، حيث إن اقتصار مصادرها على المصادر المادية قد يؤدي إلى التكبر والغرور. ويعد الإيمان مصدرًا مهمًّا لاحترام الذات أمام الله وأمام الناس، وهذا المصدر مستديم ومحرك دائم للسلوك. ويرى الإسلام ضرورة أن يعمل الفرد على تحقيق ذاته في عمله عن طريق إثراء الوظائف أو بأي وسيلة أخرى. ولكن يضاف إلى ذلك أنه في بعض الوظائف التي يصعب إثراؤها، مازال الفرد ينظر إليها بوصفها مصدرًا لتحقيق ذاته؛ لأن العمل مهما تكن طبيعته فهو عبادة، والعبادة جزء من الإيمان بالله.

الإيمان بوصفه دافعًا لسلوك الأفراد في المنظمات:

إن الإيمان له دور فعال في صياغة المفهوم الإسلامي لحاجات الأفراد. والإيمان نفسه يعد علاوة على ذلك حاجة أساسية للفرد وله دور مهم في تحريك الأفراد. فالفرد المؤمن يحرك الإيمان كثيرًا من سلوكه، وإن له دورًا فعالًا في تحريك دوافع حماية الوطن، وفي البناء الاقتصادي والاجتماعي. والإيمان محرك مستديم للسلوك؛ لأنه لا يمكن إشباعه، فكلما أخذ الفرد منه ازدادت حاجته للمزيد من الإيمان، وبفرض أن الحاجة الناقصة هي المحرك للسلوك، فهو بذلك محرك مستديم للسلوك.

والإيمان يستطيع تحريك سلوك الأفراد، حتى ولو أن جزءًا من حاجاتهم الفسيولوجية، وحاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات احترام وتحقيق الذات غير مشبع، وذلك واقع فعلي لبعض الدول الإسلامية، حيث إن هناك نقصًا في إشباع بعض الحاجات الفسيولوجية، ويستلزم الأمر خلق فائض إنتاجي لازم لتطور المجتمع ونموه عن طريق دفع الأفراد للعمل وزيادة الإنتاجية. ودافع الإيمان يؤدي دورًا مهمًّا في ذلك. وإن ذلك له واقع تاريخي، حيث إن انتشار الدين الإسلامي والفتوحات الإسلامية لم تتم في الغالب إلا بواسطة أفراد مسلمين يحركهم دافع الإيمان على الرغم من أن حاجاتهم المادية لم تكن مشبعة بدرجة عالية، وإن إمكانياتهم من ناحية العدد والقوة كانت في الغالب أقل من إمكانية أعدائهم وعددهم، وكان الإيمان هو العنصر الغالب لديهم، وانتصروا به.

حوافز تحريك السلوك في المفهوم الإسلامي:

هذه الحوافز موجهة لإشباع النقص في حاجات الأفراد، وذلك بقصد تحريك سلوك الأفراد لأداء عمل معين بكفاءة مرتفعة. ولكن القول: إن الحوافز التي تعمل على تحريك دوافع الإيمان تقدم بواسطة الفرد نفسه عن طريق العمل الصالح وجعل صفات الفرد المؤمن واقعًا في حياته. وإن المجتمع يؤدي دورًا آخر في تقوية الحاجة للإيمان عن طريق سياسة التعليم، ومن خلال صياغة سياسات الدولة الدفاعية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية صياغة إسلامية وجعل هذه الصياغة واقعًا فعليًّا ملموسًا. وإن المنظمة تستطيع أن تقدم بعض الحوافز التي تحرك الإيمان بوصفها دافعًا للسلوك مثل وضع سياسات إدارية في ظل توصيات الإسلام وإنشاء أماكن للصلاة والسماح بالصلاة في أثناء العمل وأخذ السلوك الإسلامي الممكن قياسه كأخذ عناصر كفاءة العاملين، وتشجيع محاضرات التوعية الدينية في أخلاق العمل والوظيفة، وبعض المكافآت المادية ذات الطابع الديني، مثل إنشاء مكتبات إسلامية ومراعاة حد أدنى من السلوك الإسلامي عند الاختيار والتعيين.

أما الحاجات الخمس الأخرى وهي الفسيولوجية، الأمن، الاجتماعية، احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات، فيمكن القول: إن الحوافز التي توجه لإشباعها هي الأجر النقدي، ومكافآت، ومشاركة في الأرباح، وتأمين صحي، والعلاوات، والترقية، وخدمات مثل السكن والمواصلات ووجبات غذائية، وساعات عمل مناسبة، وأوقات راحة، وخطابات تقدير، ورحلات، ونشاط رياضي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة الترابط الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، واحترام الذات، وإثراء الوظيفة حتى تشبع المستوى الأعلى من الحاجات مثل حاجات تحقيق الذات وحاجات احترام الذات.

شروط يجب توافرها عند تصميم نظام حوافز العاملين بالمنظمة:

في ضوء المفهوم الإسلامي للدوافع يمكن القول: إن شروط نظام الحوافز هي:

١. العدالة في منح الحوافز بحيث ينبغي أن تحصل الوظائف التي تستلزم الكفايات نفسها وظروف العمل نفسها والأجر الأساسي نفسه. وعادة ما يتم ذلك العدل باستخدام تقويم الوظائف، والعدل يجب أن يدركه العاملون، وأن يشعروا به. فالعدل في دفع الأجور مفهوم إسلامي أصيل، حيث قال تعالى: ﴿وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾، (الأحقاف: ١٩)، وقال عز وجل ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾. (الأعراف: ٨٥). وقال رسول الله ﷺ: «ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومنهم رجل استأجر أجيرًا واستوفى منه ولم يعطه أجره.»

٢. أن يتفاوت الأجر على أساس اختلاف مسؤوليات العمل وظروفه لكل وظيفة، وذلك فيما يتعلق بالأجر الأساسي. أما بالنسبة للحوافز الأخرى المادية فيجب أن يرتبط الاختلاف فيها باختلاف إنتاجية الأفراد، إذا كانت ظروف الوظيفة تسمح بذلك. وينبغي أن يرتبط حصول الفرد على تلك الحوافز بضرورة تحقيقه مستوى معين من الأداء. فإذا ما أنتج ذلك المستوى المحدد بطريقة علمية يحصل الفرد على الحوافز المادية المقررة لذلك.

٣. ينبغي ألا تنحصر حوافز العاملين في العناصر المادية الملموسة فقط، ولكن ينبغي أن تشمل حوافز الإيمان كما تم إيضاحها، وكذلك الحوافز التي تعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجات احترام وتحقيق الذات. ولكن يجب مراعاة ظروف العاملين في تقديم هذه الحوافز، ودرجة تفضيلهم لأوليات هذه الحوافز بالنسبة إليهم.

٤. ألا يكون هناك فارق زمني كبير بين أداء العامل لعمله وبين حصوله على نتاج عمله من أجر وحوافز أخرى. ويؤيد ذلك حديث الرسول ﷺ: «أعطِ الأجر أجره قبل أن يجف عرقه».

٥. يمكن أن يستخدم ما يسمى نظام الكافتيريا في المكافآت المادية والمعنوية، ويعني أن تعرض المنظمة مجموعة الحوافز التي يمكن أن تقدمها للعاملين، وتترك للعاملين حرية الاختيار من بين هذه الحوافز بحسب تفضيلهم للأهمية. وبذلك تكون الحوافز لها قيمة لدى الأفراد العاملين، وبناء عليه يزداد تأثرها في الإنتاجية وأداء الأفراد.

٦. أن تعمل الإدارة على مساعدة العاملين للوصول إلى تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم الذي يبلغهم للحصول على الحوافز والمكافآت المرتفعة. وتتم المساعدة عن طريق تنظيم برامج تدريبية.

٧. أن يتضمن نظام حوافز العاملين ما يزيد ويقوي دافع الإيمان لدى الأفراد.

مصطلحات

الكلمة	الترجمة
الدافعية	Motivation
هرم الحاجات لماسلو	Maslow's Need Hierarchy
دافعية الإنجاز	Achievement Motivation
الدوافع	Motivators
تعديل السلوك	Behavior Modification
التعزيز(التدعيم)	Reinforcement
التعزيز الإيجابي	Positive Reinforcement
نظرية التوقع للدافعية	Expectancy Theory of Motivation
نظرية العاملين لهرزبرج	Herzberg's Two–Factor Theory
العوامل الصحية (الوقائية)	Hygiene›s Factors
نظرية العدالة	Equality Theory

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولًا : حدد مدى صحة كل من العبارات الآتية أو خطأها مع التعليل :

١. ( ) يمكن تطبيق نظرية تدرج الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في كل الأوقات.

٢. ( ) إن الحاجات غير المشبعة هي الحاجات التي تعمل بوصفها دوافع للسلوك.

٣. ( ) إن الرضا، وعدم الرضا يمكن أن يتولد من مصدرين مختلفين.

٤. ( ) هناك أوجه تشابه بين نظريتي تدرج الحاجات لماسلو والعوامل الوقائية والعوامل الدافعة لهرزبرج.

٥. ( ) هناك علاقة كبيرة بين الدافعية ممثلة في إشباع العوامل الدافعة من ناحية وبين الأداء من ناحية أخرى

٦. ( ) يعد السلوك الإنساني دالة لكل من الفرد والبيئة المحيطة به.

٧. ( ) يعد دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة، ومن ثم يمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز.

٨. ( ) إن المحدد الرئيس لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته.

ثانيًا : أسئلة تحليلية :

س١: هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين نظرية ماسلو ونظرية هرزبرج اشرح ذلك؟

س٢: ما هي أهم التطبيقات الإدارية لكل من:

١- نظرية هرزبرج. ٢- نظرية دافع الإنجاز. ٣- نظرية Z.

س٣: قارن بين افتراضات كل من نظريتي X، Y؟

س٤: عرضت عليك المواصفات الخاصة بعدد من الأفراد في مواقع العمل وطلب منك اختيار واحدة من الطرق الآتية، وذلك لحفزهم على تحسين الأداء. اقرأ مواصفات كل فرد، ثم اذكر الطريقة المناسبة، مع ذكر أسباب اختيارك لها؟

الطرق المتاحة :

- خطة حوافز مالية.
- تهديد بالفصل.
- مزايا عينية (لعب، وأثاث إضافي، وسكرتير.... إلخ).
- إثراء وظيفي.
- حريات في التصرف.
- زيادة في المرتب.

المواصفات:

الحالة الأول: (عبدالرحمن)

- مندوب مبيعات لشركة أدوية كبرى.
- تتطلب وظيفته المرور على الأطباء للترويج لمنتجات الشركة.
- عمره ٣١ سنة، متزوج، وأب لطفل واحد.
- بكالوريوس إدارة أعمال تخصص تسويق.
- لديه مشروع بناء منزل لم يكتمل.

الحالة الثانية: (ندى)

- مشرفة تمريض في مستشفى كبير.
- عمرها ٢٨ سنة، متزوجة وأم لطفلين.
- تدرس في الوقت الحالي دبلوم دراسات عليا في التمريض.
- مشهود لها بالكفاءة العالية.
- تتطلع إلى أن تحصل على وظيفة أفضل.

الحالة الثالثة: (وائل)

- نائب المدير العام للعمليات في واحدة من أكبر شركات الأغذية المحفوظة في مدينة جدة.
- عمره ٥٣ سنة، وأب لثلاثة: أحدهم متزوج، والباقيان بالجامعة.
- يعمل بالشركة منذ ٩ سنوات.
- يعد واحدًا من مديري القمة، ويحصل على مشاركة في الأرباح من خلال نظام للحوافز.
- يعود كثيرًا إلى المدير العام عند اتخاذ أي قرار.

الحالة الرابعة: (طارق)

- موظف غير متفرغ بأحد مكاتب الاستشارات الإدارية.
- عمره ٢٨ سنة وكان يعمل بالمكتب قبل أن ينتقل إلى مدينة الرياض، ثم عاد إلى المكتب بعد استقالته.
- موظف نشط بدرجة كبيرة.
- يدرس البكالوريوس في إدارة الأعمال عبر الجامعة المفتوحة.



علماء الإدارة

وليام أوشي

يعتبر وليام أوشي عالم الإدارة اليابانية وصاحب كتاب نظرية وهي التي احتاجت إلى سنوات عدة للبحث والدراسة للشركات اليابانية لتحديد الأسباب التي تجعل هذه الشركات تتمتع بإنتاجية أكبر بالمقارنه مع الشركات والمؤسسات الأمريكية.

ولد وليام أوشي في عام ١٩٤٣م في هونولولو بهاواي. وعمل منذ عام ١٩٧٩م بروفيسورًا في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس. يعتبر أوشي مستشارًا منتظمًا في ٥٠٠ شركة ناجحة، ويشتهر بصياغته لمصطلح (نظرية زد الإدارية) (Theory—Z). وهو يعيش مع زوجته وثلاثة أطفال في سانتا مونيكا بكاليفورنيا

ولقد استحدث فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركًا اياهم في اتخاذ القرار.

انعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار ان المديرين والافراد بمثابة الاسرة الواحدة مما كان له أحسن الأثر في إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

بين أوشي أن فن الإدارة اليابانية لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية يمكن أن يتم تطبيقه بنجاح في الولايات المتحدة. وهذا الأسلوب من الإدارة اصطلح على تسميته نظرية زد المبنية على الثقافة والفلسفة اليابانية في إدارة الأعمال.

حالة دراسية Case Study

مصنع المكيفات الصحراوية



يدير وائل الأحمد مصنعًا للمكيفات الصحراوية الحديثة في مدينة الدمام وقد قام بطلب دراسة لبيئة العمل في المصنع لمعرفة الوضع العام للعاملين. وقد ركزت الدراسة على معرفة معدل دوران العمل، ونسب الغياب ونسب الإنتاجية لكل الإدارات والأقسام في المصنع. ولقد كانت النتائج غير مفاجئة باستثناء إدارة المعلومات (البيانات) وإدارة المراجعة أو التدقيق. فقد أكدت نتائج الدراسة وبشكل عام أن الإدارات التي تعاني زيادة معدل دوران العمل ونسب الغياب أقل إنتاجية من تلك التي ينخفض لديها معدل دوران العمل وينخفض لديها نسب الغياب (إنتاجيتها أعلى) بينما وجد أن معدل الغياب ودوران العمل لدى إدارة المعلومات منخفض. والمفاجأة هي أن إدارة المراجعة والتدقيق كانت أكثر إنتاجية في المصنع من باقي الإدارات على الرغم من زيادة معدل دوران العمل والغياب لديها والأقل إنتاجية كانت إدارة المعلومات.

والشيء الذي يجعل الوضع أكثر تعقيدًا وتضاربًا هو أن بيئة العمل في إدارة المراجعة أو التدقيق غير ملائمة ورديئة ويتم العمل في غرفة كبرى مفتوحة حارة في الصيف وشديدة البرودة في الشتاء ويعمل الأفراد بشكل منفرد، ويشغلون آلة سريعة تحتاج إلى درجة عالية من التركيز والدقة، ومع ذلك فهناك وقت قليل للراحة لا يمكن العاملين من الالتقاء والتفاعل مع بعضهم. بينما تمتاز غرفة الحاسب الآلي في إدارة المعلومات بكونها مكيفة ودرجة حرارتها متوازنة على مدار السنة ولديها إضاءة ممتازة ومريحة. وإن مجموعتي العمل في غرفة الحاسب متعارفون ويتمتعون بتماسك عالٍ، والعاملون في كل إدارة يؤدون عملهم مع بعضهم وبشكل فعال ومتعاون.

وبهدف فهم الظاهرة السابقة، قام وائل الأحمد بإجراء مقابلات شخصية مع أعضاء الإدارتين؛ بغرض فهم السلوك الوظيفي لكل مجموعة. ولقد اكتشف وائل أن العاملين في إدارة المراجعة والتدقيق يتمتعون بولاء عالٍ للمصنع ومعظم العاملين في الإدارة غير مهرة، أو نصف ماهرين، ويشعر الجميع بأن إدارة المصنع تجتهد بإخلاص لتحافظ على أجور وحوافز موازية لتلك الموجودة في الإدارات التي تعتبر أكثر أهمية في المصنع، وأغلب العاملين في هذه الإدارة يعرفون أهمية عملهم للجمهور والعمل الجماعي والالتزام بتحقيق أداء عالٍ.

بينما يختلف الوضع في إدارة المعلومات حيث يتمتع العاملون فيها بالزمالة ولديهم قناعة بأنهم يمتلكون مهارات عالية ما جعل الإدارة تركز على الإنتاج أكثر من إدارة التوظيف، ويشعر أعضاء إدارة المعلومات أن أعضاء إدارة العمليات يحصلون على أجور أفضل منهم، وأن الفارق في الأجور لا يعكس مستوى المهارة بين العاملين، ونتيجة لذلك فإن نسبة كبيرة من العاملين يشعرون بولاء ضعيف تجاه المصنع، على الرغم من أن العلاقة بينهم حميمية وممتازة.

وبعد التعرف إلى هذه النتيجة طلب وائل الأحمد اجتماعًا لمساعديه وقد كنت واحدًا منهم فبماذا ستخرجون من أفكار عند مناقشة ما يلي:

١. ما هي المشكلة وكيف نحددها؟
٢. ما هي البدائل أمام وائل الأحمد لحلها؟
٣. كيف له أن يحفز العاملين في الإدارتين؟

الفصل التاسع

الاتصالات الإدارية

Communication

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. تعريف الاتصال.

٢. توضيح أهمية الاتصالات الإدارية.

٣. تحديد عناصر الاتصال.

٤. المقارنة بين أنواع الاتصالات الإدارية.

٥. معرفة وسائل الاتصالات الإدارية.

٦. معرفة خصائص الاتصال الفعال.

٧. معرفة عوائق الاتصال.

محتويات الفصل

- تعريف الاتصال وأهميته.
- عناصر الاتصال.
- أهداف الاتصال.
- أنواع الاتصالات الإدارية.
- وسائل الاتصالات الإدارية.
- خصائص الاتصال الفعال.
- معوقات الاتصال.

استهــــلال

الضفدع الصغير

كان هناك مجموعة ضفادع صغيرة قررت القيام بمسابقة للجري... التحدي كان الوصول إلى أعلى قمة برج.

تجمعت الحشود من الضفادع لمشاهدة السباق والتشجيع، وبدأ السباق!

لـم يصـدق الحضـور أن أحـدًا من هذه الضفـادع الصغيرة ستستطيع أن تحقق التحـدي، وأن تصل إلى قمة البرج. وكل ما تسمعه من الحشود هو مستحيل ..... مستحيل، أو لا يمكن أن يصل أي ضفدع إلى القمة؛ لأن البرج عالٍ جدًّا. وبدأت الضفادع تسقط من الإعياء واحدًا تلو الآخر.

ما عدا تلك الضفادع المتحمسة والمليئة بالنشاط، وبدأت الحشود تصرخ أنه صعب جدًّا. لن يستطيع أحد أن يصل.

واستمر سقوط المزيد من الضفادع الصغيرة.

ما عدا ضفدعًا واحدًا استمر في الصعود إلى القمة، أعلى وأعلى.

لم يتخلَّ عن إصراره أبدًا!

وفي النهاية سقطت كل الضفادع ما عدا صديقنا الضفدع الصغير الذي نجح ووصل.

ومن ثم أرادت كل الضفادع التعرف إلى هذا الضفدع ومعرفة: كيف استطاع أن يصل؟ والكل سأل: من أين أتى هذا الضفدع الصغير بالقوة لوصول أعلى البرج؟ عندها الكل اكتشف أن الضفدع الفائز كان أصــــم!!



مقدمة Introduction

يعد الاتصال من أول ما يقوم به الإنسان في حياته. فالمولود الصغير، حينما يخرج من بطن أمه إلى عالم آخر وبيئة مختلفة ويشعر باختلافها وغرابتها يعبر عن تأثره بهذه البيئة الجديدة بصرخته البريئة المألوفة. ومنذ ذلك الوقت يظل هذا الإنسان في اتصال دائم ومستمر بالبيئة التي حوله. فالاتصال ظاهرة اجتماعية تتم بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق العلاقات وتبادل الآراء والأفكار. وطالما أن الإنسان يعيش في وسط اجتماعي، فليس له غنى عن الاتصال بالآخرين للتعبير عن حاجاته ورغباته.

ولقد اهتم الإسلام بوسائل الاتصال المختلفة لنشر الدعوة وتبليغ الرسالة للناس أجمعين، وقد تميزت حقبة النبوة باستخدام الاتصال الشخصي بأشكاله المختلفة، فكان عليه الصلاة والسلام يستخدم هذا الأسلوب بوصفه أولى وسائله الاتصالية التي التزم بها للاتصال بالأفراد صغارًا وكبارًا، رجالًا ونساءً، بيضًا وسودًا، وبالتجمعات الموسمية وبالقبائل، والتوجه إليهم والسفر لتبليغهم. واستخدم عليه الصلاة والسلام الوسائل الاتصالية المتاحة في ذلك العصر، وقد كان أهمها الخطابة، والمناداة، والقصائد الشعرية، والأسواق، والمواسم الثقافية والدينية، والمكاتبات للملوك والقياصرة.

والاتصال في المنشآت الإدارية كالشرايين في جسم الإنسان، فكما أن الإنسان لا يستطيع العيش بلا شرايين تحمل له الدم خلال سائر جسده، فإن المنشآت لا تستطيع الاستمرار دون اتصالات تحمل الأوامر والتعليمات والتوجيهات، فالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وغيرها تأخذ شكل القرارات الإدارية، وهذه القرارات ليس لها قيمة ما لم يتم إيصالها للمنفذين. وقد بينت الدراسات الإدارية أن معظم الأفراد يقضون ما يزيد على ٥٠٪ من أوقاتهم في شكل من أشكال الاتصالات، وأن ٧٥٪ من وقت المديرين غالبًا ما يستغرق في الاتصالات.

وفي هذا الفصل سوف نتعرف إلى ماهية الاتصال وعناصر الاتصال، ووسائل الاتصال، ومبادئ الاتصال، ومعوقات الاتصال. وسنتحدث عنها فيما يأتي بالتفصيل.

تعريف الاتصال Definition of communication

على الرغم من أن الاتصال عملية اجتماعية قديمة بقدم الإنسان إلا أنه لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لماهية الاتصال. وقد قدم عدد من العلماء تعريفات متعددة للاتصال لعل من أبسطها ما قدمته جمعية الإدارة الأمريكية بأن:

- الاتصال هو: «أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات».
- ومن التعريفات أن الاتصال هو: «عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما».
- ومن التعريفات أن الاتصال هو «تبادل للمعلومات والمعاني والمشاعر بين جهة وأخرى بغرض اتخاذ قرار، أو إنجاز عمل ، أو تغيير سلوك».

ويمكن القول: إن مفهوم الاتصالات الإدارية يتضمن عناصر أساسية، هي:

١. أن يكون هناك أطراف عدة لعملية الاتصال أو طرفان على الأقل؛ لتتم عملية الاتصال: أحدهما وهو (المرسل) يريد أن يشاركه آخر، وهو (المستقبِل) في مدة معينة.

٢. أن يتم الاتصال عن طريق أسلوب معين، أو فعل معين، سواءً كان الفعل لفظيًّا أو غير لفظي، أو يكون شفهيًّا أو كتابيًّا.

٣. أن يكون للاتصال هدف لا يتم دون تحقيقه.

أهمية الاتصال The importance of communication

تحقق الاتصالات الإدارية مزايا متعددة للأفراد والمنشآت يمكن توضيحها فيما يأتي:

١. تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.

٢. تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وإيجاد التعاون المشترك بين الأفراد، كلٌّ في مجالِ تخصصه.

٣. تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد؛ لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها.

٤. تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء، فعلى سبيل المثال - اتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المنظمة وبينه وبين مرؤوسيه لتنفيذ هذه السياسات والأوامر.

٥. تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المنشأة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل، وبناء عليه يسهل عليه الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى.

٦. إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم، وهو وسيلة لإحداث التغير في السلوك.

٧. تمثل الاتصالات جزءًا كبيرًا من أعمال المديرين اليومية، فنحو ٧٥٪ من أوقاتهم تُقضى في الاتصالات الإدارية.

عناصر الاتصال Elements of communication

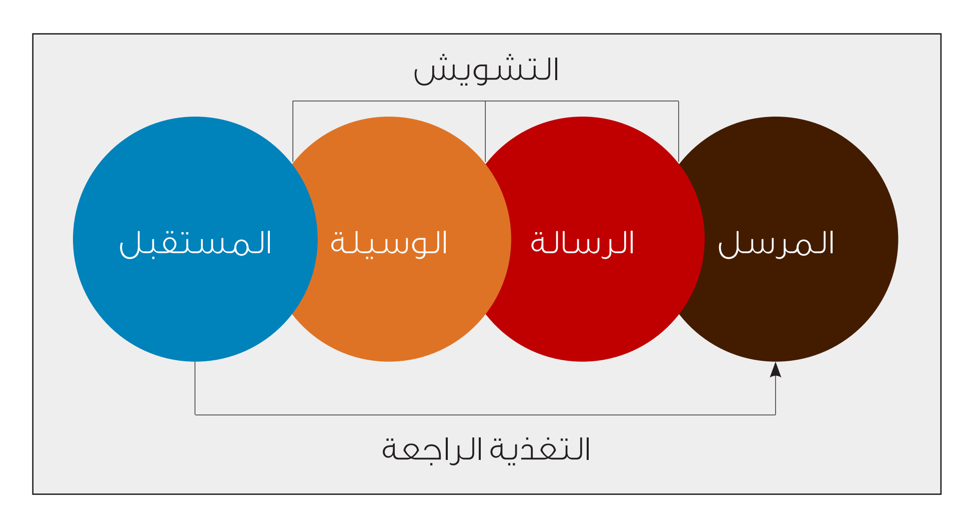
يتضح مما سبق شرحه أن الاتصالات هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات من أجل التوصل إلى أهداف معينة. وحتى تتضح عملية الاتصال في أذهاننا، فإنه يمكن أن نتصور المحاضرة في الجامعة بوصفها نوعًا من عملية الاتصال إذ إن عضو هيئة التدريس والطلبة في القاعة يمثلون جماعة واحدة تلتقي لأداء عملية اتصالية يتم التواصل فيها من خلال الحديث والحوار، فالمحاضر يقوم بشرح الموضوع المتضمن المعارف والمعلومات المفيدة، والطلبة بدورهم يتلقون هذه المعلومات، ثم يتأكد المحاضر من وصول المعلومة من خلال الأسئلة والنقاش.

وبناء عليه، فإن عملية الاتصال تتضمن أطرافًا عدة تؤثر في العملية الاتصالية، وهذه الأطراف هي عناصر الاتصال، وتتمثل في:

١. المُرسِل ٢. الرسالة ٣. الوسيلة.
٤. المستقبل ٥. التغذية الراجعة ٦. التشويش.

ولمزيد من الإيضاح يمكن التعبير عن هذه العناصر بالشكل رقم (١-٩):

الشكل رقم (١-٩) عناصر الاتصال



١. المرسل Sender

وهو المصدر أو القائم بالاتصال، ويعد الطرف الأول في العملية الاتصالية، وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال، وذلك عندما يحتاج إلى نقل فكرة أو رسالة أو معلومة إلى غيره من الأطراف، وقد يكون المدير أو الإدارة أو المنشأة نفسها.

٢. الرسالة: Message

وهي الفكرة أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومة للمرسل إليه، وتتضمن ما يرغب المرسل في إيصاله، ويتم التعبير عن الرسالة بمجموعة من الكلمات أو الجمل والعبارات، أو الرسوم والنقوش، أو الحركات الإشارية التي تتم عندما يكون الاتصال شفهيًا.

٣. الوسيلة: Channel

وهي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون الوسيلة مرئية أو مسموعة أو غير ذلك، وهي ما يطلق عليها قناة الاتصال؛ لأنها حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، ومن أمثلة الوسائل الهاتف، والبريد، والتلفاز، والإنترنت، والجوال، والخطابات، وغيرها.

٤. المستقبل: Receiver

وهو من يستقبل الرسالة ويقوم بتنفيذها وفك رموزها ثم إدراك محتواها والإحاطة بمعناها. ويتم هذا الإدراك والفهم وفق تجاربه الماضية وتوقعاته وقدرته على الإدراك والاستيعاب. ولكي يتحقق هدف الاتصال بفعالية فلا بد أن يتطابق ما يقصده مرسل الرسالة مع فهم المستقبل لها.

٥. التغذية الراجعة: Feedback

ويطلق عليها التغذية المرتدة، أو التغذية العكسية، أو رجع الصدى، وهي الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل للرسالة، وهي تعبر عن رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية.

وتعد التغذية الراجعة من الأمور المهمة في عملية الاتصال، لكونها المقياس الحقيقي للحكم على مدى فعالية عملية الاتصال برمتها، ومدى قدرتها على ترك الأثر المطلوب منها، ومن خلال التغذية الراجعة يمكن إجراء التعديلات في قناة الاتصال أو الرسالة إما بالحذف أو الإضافة أو التبسيط أو بإعطاء مزيد من الشرح والإيضاح. فعلى سبيل المثال إذا كان الاتصال يهدف إلى زيادة مهارات العاملين في إنجاز الأعمال، فإنه يجب أن يرتد إلى المرسل (المدير) ما يفيد تحقيق هذا الهدف أو عدم تحقيقه، وذلك من خلال مقاييس لزيادة الإنتاج، أو الانتظام في العمل، وهذا ما يمكن اعتباره تغذية راجعة يمكن من خلالها تقويم نجاح الاتصال الإداري.

٦. التشويش: Noise

ويعد التشويش عنصرًا من عناصر الاتصالات، ويقصد بالتشويش أي عامل يتدخل في عملية الاتصال، وينتج عنه تقليل دقة الاتصال أو تعطيله أو إعاقته للرسالة، ويمكن أن يكون التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال، ومن أمثلة التشويش نقص المعلومة، وعدم كفاية الوقت، وسوء قناة الاتصال وغيرها.

أنواع الاتصال Types of communication

يمكن تصنيف الاتصال الذي يحدث بين الإدارة والعاملين إلى أنواع عدة أهمها ما يأتي:

١- الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي.

٢- الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

٣- الاتصال التنازلي والاتصال التصاعدي.

١. الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي: Oral and Written Communication

يعد الاتصال الشفهي من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، حيث يتطلب مقدرة معينة على التعبير من مرسل المعلومات، إضافة إلى أنه يدعم الاتصال الشخصي، ويوفر الوقت، ويوجد روح الصداقة بين الرئيس والمرؤوس، ويعد الهاتف والمقابلات والمناقشات والمحادثات المرئية من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شفهيًّا.

أما الاتصال الكتابي، فيعتمد بالدرجة الأولى على الكلمة المكتوبة، ومن وسائله التعاميم والخطابات والتعليمات والنشرات والتقارير، والمحادثات الكتابية، والبريد الإلكتروني، والمجموعات الإلكترونية. ويساعد الاتصال الكتابي على إمكانية اتصال المرسل بعدد كبير في الوقت نفسه، كذلك يمكن أن يتم عرض كثير من التفاصيل في حالة الاتصال الكتابي، وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب، إلا أن الاتصال الكتابي يتطلب اعتبارات عدة، حتى يحقق فاعليته مثل استخدام كلمات محددة المعاني، واستخدام الجمل القصيرة، ومراعاة لغة المستقبل وثقافته وإدراكه.

٢. الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي: Formal and Informal Communication

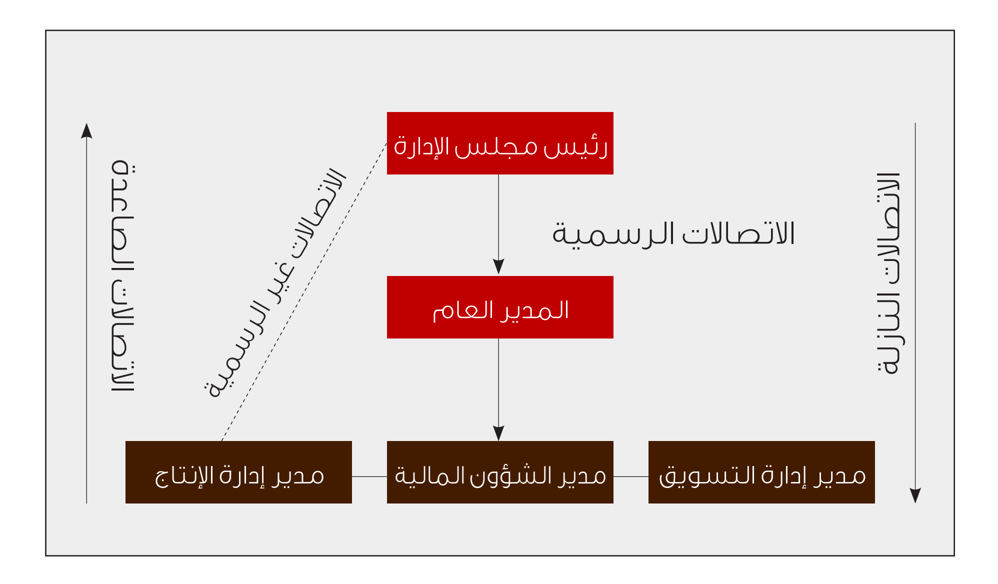
الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في المنشأة وأساليب الاتصال في التنظيم، أما الاتصال غير الرسمي، فهو الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات في التنظيم، ويمكن القول: إنه كلما كانت خطوط الاتصال الرسمية طويلة، كان هناك قصور في نظام الاتصال، وذلك مما يزيد من الاتصالات غير الرسمية.

٣. الاتصال النازل والاتصال الصاعد: Downward and Upward Communication

الاتصال النازل هو الاتصال الذي يحدث من أعلى إلى أسفل داخل التنظيم، وبناء عليه هذا الاتصال يكون من الإدارة للعاملين، وعادة ما ينطوي على الأوامر والتعليمات، ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسة المحددة.

أما الاتصال الصاعد فهو ذلك الاتصال الذي يحدث من أسفل التنظيم إلى أعلى المستويات الإدارية، أي الذي يتم من العاملين إلى الإدارة، ويؤدي إلى انسياب المعلومات من العاملين للإدارة. وتعد التقارير من الأساليب الشائعة في هذا النوع من الاتصال.

الشكل رقم (٢-٩) الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنشأة



وسائل الاتصال Communication Channels

وسائل الاتصال هي الوسيط الذي ينقل الرسالة، وما تحتويه من رموز ومعانٍ من المرسل إلى المستقبل بطريقة واضحة ومفهومة، وقد تطورت هذه الوسائل عبر العصور، حتى تحولت من عصر الإشارات أو الدخان أو النار أو قرع الطبول لنقل الرسائل بين الأفراد والمجتمعات والقبائل والشعوب إلى عصر الإنترنت والهواتف الذكية وتطبيقاتها، والاتصال المرئي عبر الأقمار الصناعية التي تنقل المعلومات والصور والمحادثات الذكية عبر مسافات شاسعة البعد وبسرعة مذهلة، حتى استطاعت وسائل الاتصال الحديثة أن تجعل من الأرض قرية صغيرة يمكن التواصل بين شرقها وغربها وشمالها وجنوبها بيسر وسهولة. وتعد وسيلة الاتصال أحد العناصر المهمة في العملية الاتصالية، فالمرسل أو القائم بالاتصال مهما كان لديه من أفكار واضحة ومعلومات محددة ورموز معبرة ومعانٍ بينة فإنها لن تكون مجدية ومحققة للأهداف ومكملة لعملية الاتصال ما لم تتوافر الوسيلة المناسبة التي تنقلها إلى المستقبل بالوضوح نفسه والبيان الذي ينشده المرسل.

ومن أمثلة وسائل الاتصال العامة، الحديث الشفوي، والخطابات المكتوبة، والبريد الإلكتروني، والهاتف النقال، وتطبيقات الجوالات، ومنصات التواصل الاجتماعي، واللوحات الإلكترونية، وشاشات العرض، والإذاعة الداخلية، والدوائر التلفزيونية المغلقة، والنشرات والكتيبات.

أما وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة في منشآت الأعمال والقطاعات العامة، فهي متعددة ومختلفة يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يأتي:

١. التعليمات والقرارات وقواعد العمل.
٢. التقارير المالية والإدارية.
٣. المجلات والنشرات المهنية.
٤. الإعلانات الورقية والإلكترونية.
٥. الكتيبات والأدلة.
٦. الندوات والاجتماعات.
٧. الخطابات الورقية والإلكترونية.
٨. وسائل التواصل الاجتماعي.
٩. الهاتف والجوال والفاكس.
١٠. الشبكات المرئية.
١١. المنصات الافتراضية.
١٢. مجموعات العمل الإلكترونية.

خصائص الاتصال الفعّال Effective communication

إن نظام الاتصالات الفعّال هو ذلك النظام القادر على توصيل الخطاب إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة تتفق بدرجة كبيرة مع ما يعنيه المرسل، ويمكن القول: إن النظام الفعّال، ذلك الذي يتمتع بالخصائص الآتية:

١. الإعداد الجيد:

ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال والتعرف إلى طبيعة النظام والمشاركين فيه من المستقبلين أو المرسلين، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال بينهم، بحيث يكون الخطاب على أفضل وجه، حيث يتم الاتصال المطلوب بالكيفية التي تقيم علاقات عامة جيدة. والإعداد الجيد يعني أيضًا إعداد نظام متناسب مع المنشأة، بحيث لا يكون نقلًا تقليديًّا للأنظمة الأخرى، أو مجرد تطبيق نظام آخر درج الآخرون على تبنيه، دون قياس مدى ملاءمته للجهاز الإداري.

٢. الوضوح والبيان:

أن يتم الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح، بحيث يتحقق الإقناع والفهم، ومن ذلك استخدام لغة اتصال مفهومة وواضحة لأطراف عملية الاتصال، وعدم وجود درجة مرتفعة من تصفية المعلومات (الترشيح للمعلومة) عند انتقال الخطابات بين المستويات الإدارية المختلفة.

٣. الانسيابية:

أن يتم الاتصال وفق أقصر الطرق المناسبة، دون الحاجة إلى تعقيد العملية الإجرائية للاتصال، ويتطلب ذلك اتباع نظام مبسط لتدفق وانسياب المعلومات والأوامر والتوجيهات بصورة تسهل استيعابها. ولا يمثل فيه اختلاف المستويات الإدارية للأفراد وتعددها عقبة كبيرة في الاتصالات، وأن تكون شبكة الاتصالات الرسمية محددة وواضحة ومعروفة للجميع، وتتسم بالمرونة بما يساعد على بلوغ الأهداف وتحقيقها.

٤. اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال:

يتطلب اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال استعراض الوسائل المختلفة للاتصال، واختيار الأنسب من بينها بحيث تصلح لإتمام الاتصال بنجاح. فقد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لبعض عمليات الاتصال، وأخرى يكون في استخدامها تكلف وإطالة للإجراءات ونقل المعلومات، ويكون الإبقاء على استخدامها مجرد تقليد درجت عليه المنشأة.

٥. التوقيت السليم للاتصال:

ويتحقق ذلك عن طريق سرعة الإنجاز وإنهاء المهمة في الوقت المخصص لها دون تأخر. إذ إن التأخر للمهام والعمليات والقرارات الإدارية ربما يفقدها أهميتها أو فائدتها بالكلية. والنظام الإداري الفعال هو ذلك الذي يضع أولويات وآليات تنفيذية مرنة وميسرة لوصول الخطاب للمستقبل في الوقت المناسب سواءً كان ذلك المستقبل في المستوى الإداري الأعلى أو المستوى الإداري الأدنى.

٦. الإنصات:

يعد الإنصات أحد أهم المبادئ المعينة على فعالية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس. ولذلك فمن المهم تعميق مبدأ الإنصات من قبل مستقبل الرسالة؛ لأن عملية الإنصات مرتبطة بالفهم، ومن هنا نفرق بين الإنصات والاستماع، فيمكن للشخص أن يستمع للمتكلم استماعًا دون إدراك، وقد يكون الذهن مشغولًا بمسائل أخرى، بناء عليه يكون الاتصال غير فعال لعدم تركيز الرئيس على مضمون الرسالة الموجهة له من مرؤوسيه.

في حين أن الإنصات يتطلب الإدراك والفهم والتدبر لما يقوله المتكلم، ومن ذلك قول الله ﷻ: ﴿ وَإِذَا قُرِئَ ٱلْقُرْءَانُ فَٱسْتَمِعُواْ لَهُۥ وَأَنصِتُواْ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾. (الأعراف ٢٠٤). ولأهمية تعلم مهارة الإنصات للمديرين فقد أشارت نتائج بعض الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن بعض المنظمات تدفع للمديرين بدل إنصات مقابل الإنصات والاستماع لموظفيهم.

٧. متابعة الاتصال:

قد تكون متابعة الاتصالات من أهم عوامل نجاح الاتصال، فلربما توافرت جميع الصفات الفعالة السابقة، لكن إهمال متابعة الاتصالات قد يعني فقد كل الجهود الأساسية التي سبقت. فالاتصال الفعال ينبغي أن يلازمه متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف والغايات من عملية الاتصال. وتزداد الأهمية، عندما تكون الاتصالات عبارة عن أوامر أو مهام أو تعليمات يتوقف نجاح العملية الإدارية على إتمامها بدقة.

معوقات الاتصال Obstacles of communication

تعد عملية الاتصالات ضرورية ومهمة في المنظمات، ولكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقويم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم ببعض وبينهم وبين الإدارة، ونادرًا ما نجد في منظمة ما نظامًا خاصًّا بعملية الاتصال من دون مشكلات أو عوائق. وتظهر معوقات نظام الاتصال نتيجة مجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يأتي:

- لغة الاتصال.
- موضوع الاتصال.
- الوقت.
- العوامل التنظيمية.
- العوامل الاجتماعية.

وفيما يأتي شرح موجز عن كل منها:

١. لغة الاتصال:

إن أهم معوقات عملية الاتصال في المنظمة هو عدم وضوح الرسالة المراد تبليغها للمستقبل، حتى تجد صداها وفاعليتها. ويرجع ذلك إلى استخدام لغة أو كلمات تحمل أكثر من معنى، أو تكون مصدرًا للالتباس، أو تكون اللغة غير مفهومة لعدم وضوحها للمستقبل، أو استخدام ألفاظ أو كلمات غير دارجة أو غير شائعة الاستعمال. والرسالة المطلوب إبلاغها للمستقبل تعتمد على الكلمة أو لغة الاتصال، وهذه قد تكون مسموعة أو مقروءة أو مكتوبة، فعدم وضوحها بإتقان يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف من عملية الاتصال، ويترتب عليها مشكلات عدة للإدارة والعاملين بالمنظمة. ويرجع السبب الأساس في ظهور هذه المشكلة إلى عدم العناية باختيار الألفاظ والكلمات المناسبة للمستقبل.

ومما يجب اعتباره أن استخدام اللغة لا بد أن يتناسب مع نوعية المستقبل، فما يصلح من كلمات في المستويات الإدارية الدنيا قد لا يصلح في مخاطبة المستويات العليا في التنظيم، ويرجع ذلك لاختلاف المستوى الثقافي والمركز الاجتماعي، والتخصص المهني والوظيفي وغيرها.

٢. موضوع الاتصال:

إن عدم الاهتمام الكافي بموضوع الاتصال يؤدي إلى حدوث مشكلات عدة تعوق عملية الاتصال في المنظمة، فتحديد مضمون موضوع الاتصال يحتاج إلى دراسات تحليلية للبيانات والمعلومات لبلورة الفكرة الأساسية لعملية الاتصال، حتى تصل بصورة جيدة للمستقبل.

وحقيقة مهمة أن موضوع الاتصال يعتمد أساسًا على مدى توافر البيانات والمعلومات اللازمة لبلورة الفكرة وتحقيق الغرض من الاتصال، فإن أي قصور من ناحية عدم توافر المعلومات الصادقة أو إخفاء المعلومات المهمة عن المرسل قد يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات بطريقة علمية سليمة، وبناء عليه يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على النظرة الشخصية والتخمين ما يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم جدية وفعالية هذه القرارات.

٣. عنصر الوقت:

إن لعنصر الوقت أهمية حيوية في ضمان نجاح الإدارة في تحقيق وظائفها بكفاءة عالية، ويعد الوقت من العوامل التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال وفشلها، فللوقت دور كبير في جعل الاتصال ضعيفًا أو قويًّا، فقد يؤدي ضغط الوقت الذي تم فيه الاتصال إلى عدم فاعليته نظرًا لاحتمال قصور الرسالة، أو عدم توافر الوقت للمستقبل لتفهم الاتصال. كذلك، فإن عنصر الوقت له أهمية في تقديم المعلومات. فإن اتخاذ القرارات على أساس سليم يتطلب توافر المعلومات في الوقت المناسب.

٤. العوامل التنظيمية:

كلما زاد حجم المنظمات، وتعددت المستويات الإشرافية، وتعددت العلاقات، أدى ذلك إلى احتمال عدم فعالية الاتصال بين هذه المستويات الإدارية وبين الأفراد بعضهم بعضًا.

وعدم فهم عملية الاتصال بطريقة صحيحة قد يرجع إلى أن الإدارة تعد الاتصال عبارة عن إصدار الأوامر والتعليمات واستقبال التقارير من المرؤوسين. بمعنى أن تكون الإدارة في برج عاجي بعيدة كل البعد عن مواقع التنفيذ، وهي تعتمد في ذلك على الوسائل الرسمية في عمليات الاتصال، فهذا لا يكفي لزيادة فعالية الاتصال، بل يترتب عليه مشكلات وانهيار عملية الاتصال بسبب احتمال عدم صدق البيانات والمعلومات المرفوعة إليها من المرؤوسين. فتكون قرارات الإدارة العليا غير سليمة ما قد يؤدي لتحملها أخطاء جسيمة تمهيدًا لانهيارها وتوقف نشاطها.

٥. العوامل الاجتماعية:

إن فعالية الاتصال في المنظمة تتوقف أساسًا على اتجاهات العاملين، ففي بعض الأحيان تكون اتجاهاتهم سلبية وهناك عدم ثقة في الإدارة وهذا مما يزيد مشكلة الاتصال تعقيدًا، وبناء عليه تؤثر في حجم ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم. وقد يؤدي انتشار الاتجاهات السلبية إلى إخفاء المعلومات عمدًا، أو إعطاء معلومات غير دقيقة، وهذا يتوقف على الدور الذي تقوم به الجماعات غير الرسمية.

ولأن الاتصال ظاهرة اجتماعية فإنه يتأثر بالتغيرات النفسية التي تطرأ على الفرد، فإذا شعر الفرد بالارتياح فإنه يفسر الرسالة بطريقة تختلف عما إذا كان شاعرًا بالضيق أو الخوف أو القلق، كذلك يتدخل في هذه الحالة مدى نظرة المستقبل وموقفه من المرسل، فهي تختلف من فرد لآخر، ما يُحدث بعض الصعوبات في الاتصال.

مصطلحات

الكلمة	الترجمة
الاتصال	Communication
رسالة	Message
مرسل	Sender
وسيلة	Medium
مستقبل	Receiver
تشويش	Noise
اتصال شفوي	Oral Communication
اتصال كتابي	Written Communication
اتصال رسمي	Formal Communication
اتصال غيررسمي	Informal Communication
اتصال نازل	Downward Communication
اتصال صاعد	Upward Communication

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولًا : ضع علامة صح أو علامة خطأ مع التعليل:

١. (   ) من مبادئ الاتصال الجيد الإعداد الجيد بصرف النظر عن الوسيلة المستخدمة.

٢. (   ) الفشل في اختيار الألفاظ والكلمات المناسبة من معوقات الاتصال.

٣. (   ) الندوات والاجتماعات من أكثر وسائل الاتصالات شيوعًا في منشآت الأعمال.

٤. (   ) الاتصالات هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات من أجل التوصل إلى أهداف معينة.

٥. (   ) عناصر الاتصال تشمل المرسل، والرسالة، والتشويش، والاتصال الصاعد، والاتصال الشفهي، والاتصال الكتابي.

٦. (   ) يقصد بالتغذية الراجعة أي عامل يتدخل في عملية الاتصال، وينتج عنه تقليل دقة الاتصال، أو تعطيله أو إعاقته للرسالة.

٧. (   ) يتضمن الاتصال النازل أو الصاعد الأوامر والتعليمات، ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسة المحددة.

٨. (   ) الانسيابية: أن يتم الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح، بحيث يتحقق الإقناع والفهم.

ثانيًا : أسئلة تحليلية :

س١: عرف الاتصال مع ذكر عناصره؟

س٢: ما هو الفرق بين الاتصال الشفهي والكتابي مع ذكر مزايا وعيوب كل منهما؟

س٣: عدد معوقات الاتصال، واشرحها باختصار؟

س٤: ما هي خصائص الاتصال الفعّال مع ضرب الأمثلة؟

س٥: اختر أسلوب الاتصال المناسب أمام كل من الوسائل الآتية، مع التعليل:

أ. تعميم عن ساعات الدوام في شركة يبلغ عدد موظفيها ١٠٠ موظف.

(   ) اتصال شفوي.   (   ) اتصال كتابي.

ب. صاحب ورشة صيانة ومديرها يريد التأكيد على الميكانيكي بالانتهاء من إصلاح سيارة أحد الزبائن المهمين.

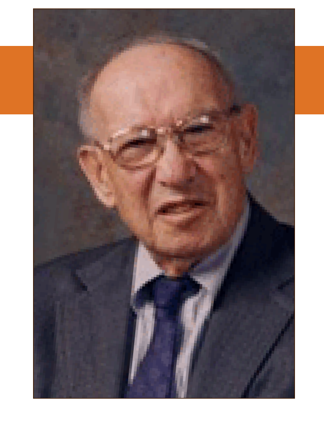
(   ) اتصال بالهاتف   (   ) كتابة خطاب.

ج. إعلان عقد اجتماع في قسم إدارة الأعمال في الجامعة، يحتضن ٢٥ عضو هيئة تدريس.

(   ) اتصال هاتفي.   (   ) تعميم مكتوب.   (   ) اتصال شخصي.

د. إعلان عن منتج جديد لشركة دولية.

(   ) إعلان في الصحف.   (   ) إعلان في قناة فضائية .   (   ) مطوية إعلانية.



علماء الإدارة

بيتر دراكر

من مواليد عام ١٩٠٩م، في مدينة فيينا في النمسا، وتلقى تعليمه في النمسا ثم بريطانيا. حصل على درجة الدكتوراه في القانون العام والدولي من جامعة فرانكفورت بألمانيا. وحصل على درجات دكتوراه فخرية عدة من جامعات في أمريكا وبلجيكا وتشيكوسلوفاكيا وإنجلترا واليابان وإسبانيا وسويسرا. منذ عام ١٩٥٠م وحتى عام ١٩٧١م عمل دراكر أستاذًا لمادة إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا بجامعة نيويورك، التي منحته أعلى تقدير منها عام ١٩٦٩م. أما من عام ١٩٧٩م وحتى عام ١٩٨٥م فقد درس وحاضر بكلية بومونا بجامعة كليرمونت، إضافة إلى تدريس مادتي العلوم السياسية والفلسفة بكلية بنينجتون بفيرمنت.

وقد أصدر دراكر ما يزيد على ٣٠ كتابًا تمت ترجمتها إلى أكثر من ٢٠ لغة. إضافة إلى الكتابة في مجال العلوم الإدارية، فقد كان كاتب مقالات منتظم في جريدة وول ستريت جورنال من عام ١٩٧٥م وحتى عام ١٩٩٥م.

كرم البيت الأبيض الأمريكي بيتر دراكر مؤلف كتاب (اليومي دراكر) للناشر هاربر بيزنس بمنحه قلادة الحرية الرئاسية. وهو مؤلف كثير من الكتب الإدارية التي تعد من أحجار الزاوية في عالم

الإدارة. وهو من أهم واضعي النظريات الإدارية في القرن العشرين، إضافة إلى أنه أول من وضع مصطلحات ومفاهيم إدارية مهمة، مثل (الخصخصة، واللامركزية، والإدارة بالأهداف). وعمل مستشارًا متخصصًا في مجال الإستراتيجية والسياسات لكثير من المؤسسات الحكومية وهي فئات القطاع العام وكبرى الشركات. ومنذ عام ١٩٧١م وهو رئيس قسم العلوم الاجتماعية والإدارية بكلية الدراسات العليا بجامعة كليرمونت بكاليفورنيا، حيث أطلق اسمه على قسم الدراسات العليا الإدارية بها عام ١٩٨٧م. وهو يرأس كذلك مؤسسة بيتر دراكر غير الهادفة للربح بنيويورك.

حالة دراسية Case Study



شركة ناقل للشحن

شركة ناقل للشحن من شركات الشحن التي تعمل محليًّا منذ أكثر من عقد من الزمن. وقد اتخذت الشركة قرارًا إستراتيجيًا بأن تلغي اعتمادها على الشاحنات الكبيرة بين المدن والاعتماد على النقل الجوي في مستودع مناطقي، ثم يتم التوزيع عبر سيارات نقل متوسطة وصغيرة. وكان يوسف الحارثي أحد العاملين الذين التحقوا بالشركة منذ تخرجه في جامعة أم القرى بمكة المكرمة بتخصص إدارة تربوية، ولكنه مكث سنة كاملة في التدريب الإداري في المقر الرئيس للشركة في مدينة جدة. انتقل بعد ذلك من مدينة جدة إلى مستودعات مدينة تبوك حيث بقي يعمل هناك مدة سنتين مساعد مدير قبل أن ينتقل مرة أخرى إلى تبوك ليكون هناك مسؤولًا عن مستودعات الشركة. وكانت المستودعات في تبوك تعتبر الأقل كفاءة من بين شبكة مستودعات شركة ناقل لخدمات الشحن. وقد أدت مشكلات العمال وانخفاض الإنتاجية إلى قرار إلغائه لولا تدخل أحد الملاك بدعمه ماليًّا حرصًا على مصلحة العملاء وخدمتهم.

وبعد مرور سنتين من عمل يوسف في فرع تبوك تحول أداء الفرع بفضل مجهود يوسف ١٨٠ درجة حيث كان يوسف يوجد في كل مكان داخل مستودعات الفرع وفي أماكن الاستقبال وفي أرصفة التحميل والتنزيل. ولم يكن بإمكان السكرتير الوصول إلى يوسف إلا عن طريق النداء الآلي أو الجوال. وقد كان يوسف الشخص الأول المطلوب مراجعته من قبل سائقي الشاحنات وعمال التنزيل والتحميل الذين كان يصل عددهم إلى ما يقرب من ٥٠ شخصًا. وكان يوسف يرى أنه يجب عليه الحضور في مواطن العمل والحركة لا المكاتب. ولم يكن يوسف يستخدم الخطابات وكانت التعليمات تصل مباشرة لكل شخص يطلبها.

وفي عام ٢٠١٨م وبعد أربع سنوات من التقارير المبهرة عن فرع تبوك تقرر ترقية يوسف إلى مدير المنطقة الجنوبية ونتيجة لذلك تم انتقال مقر عمل يوسف إلى مدينة أبها، وأتاح المركز الجديد ليوسف الاضطلاع بالمسؤولية الشاملة عن جميع مستودعات المنطقة الجنوبية في الشركة.

لقد كان يوسف مبتهجًا بهذه الترقية، ولكنه في الوقت نفسه أخذ يشعر بالقلق وعدم الأمان تجاه تحمله المسؤوليات الجسام التي يتطلبها عمله الجديد.

بعد مرور ستة أشهر على تسلم يوسف لمركزه الجديد بصفته مديرًا للمنطقة الجنوبية بدأت شكوكه الأولى تتضح ومنها علاقته غير الجيدة مع مساعده سالم. فعندما وصل يوسف لمركزه الجديد بيَّن لسالم شفهيًّا بأن تشغيل مستودع مدينة خميس مشيط لم يعد من مسؤوليات سالم. وعلى الرغم من أن عمليات تشغيل مستودع

مدينة خميس مشيط كانت تعتبر الأصغر والأهدأ، فقد كان يوسف يشعر بناء على ما سمعه من شائعات عن عدم قدرة سالم على التعامل مع الأزمات. لذا من الأفضل والأسلم عدم إعطاء سالم الفرصة ليرتكب أخطاء كارثية. وقد أدرك يوسف أن أخطاء سالم ستصبح في النهاية أخطاءه – وهي مخاطرة لا يستطيع يوسف أن يتحملها في مركزه الجديد. ومع كل ذلك وبوجود كل القيود الشفهية علاوة على ذكر ذلك في أحد اللقاءات الجانبية مع بعض العاملين بأنه لم يعد مسؤولًا عن فرع خميس مشيط، ومع ذلك استمر سالم في تأدية عمله كالمعتاد وكأنه لا يزال هو المسؤول عن تشغيل مستودع خميس مشيط، على الأقل بقي سالم على اتصال مستمر مع هاني أحمد مدير مستودع خميس مشيط ومع العملاء في المنطقة التي تخدمها عمليات الفرع.

إضافة إلى مشكلات يوسف مع سالم فإنه أصبح مثقلًا بأعباء عمله الجديد – وكان يبدو أنه كلما قام بجهد أكبر وعمل ساعات أطول زادت المهام والأعمال. ونادرًا ما كان يرى أسرته خلال أيام الأسبوع. وفي الأيام التي كان يوسف يعمل فيها في مكتبه حتى ساعة متأخرة من الليل، فإنه في أيام أخرى ينزل إلى الميدان وإلى مرافق العمل الأخرى ليصارع المشكلات في المستودعات. ولإظهار الصورة المعقدة أكثر، فإنه عندما يعود يوسف من زياراته الميدانية فإنه يجد وبشكل مستمر مكتبه وقد ازدحم بالرسائل وطلبات المعلومات الواجب عليه أن يجيب عنها. وقد كان يوسف يسعى ويحاول أن يبين لسكرتيره كيف يمكنه تدبر أمر مراسلاته والإجابة عنها إلا أنه لم يعثر على الوقت الذي يمكنه من الجلوس معه لعمل ذلك. كذلك، فإن يوسف كان يدرك أن بعض طلبات المعلومات والاستفسارات الواردة من مديري المستودعات يمكن إيقافها لو تم وضع دليل للإجراءات والسياسات. ويعتبر إعداد مثل هذا الدليل مهمة أو مشروعًا مثاليًا لسالم، فلديه معرفة ممتازة عن شمولية العمليات. ولكن لسوء حظ يوسف فإنه لا يجد أو يدخر وقتًا للتحدث مع سالم عن إعداد هذا الدليل.

في نهاية الأسبوع أصبح يوسف منهك القوى فقد أضرب عن العمل بعض العاملين لمطالبتهم بتخصيص مطعم داخلي لهم كان قد بدأ به يوسف ولكن لم ينهِه ولا يعرفون مصير هذا الوعد. وإن المفاوضات مع شركة الناقل السريع لم تتقدم لكون يوسف لم يجد الفرصة للاطلاع على تقرير سكرتيره قبل أن يذهب إلى اجتماعه مع مسؤولي شركة الناقل السريع. ولكن وبطريقة المناقشات الارتجالية استطاع يوسف كسب العقد مع هذه الشركة على الرغم من اعتراضات مساعده سالم على هذا العقد. وكان هذا النجاح كافيًا لإبهاج يوسف في أثناء وجوده في مؤتمر مديري المناطق، إلا أن روحه المبتهجة انهارت فجأة يوم الأحد عندما اتصل به المدير العام للشركة، الذي أنبه على تأخر التقرير المالي للمنطقة لمناقشته في اجتماع مجلس الإدارة خلال ثلاثة أيام. وازداد وضعه تعقيدًا عندما أخبره المدير العام أن توقيعه العقد مع شركة السهم الملتهب سوف يضع الشركة في حرج شديد لضرورة أن تقوم ببناء مستودعات كافية لتغطية متطلبات هذا العقد الجديد. بعد أن وضع يوسف سماعة الهاتف، جلس متكئًا إلى الخلف يتأمل تحليلات المدير لمشكلاته وتذمره منها، ومدى منطقية هذه الانتقادات.

أسئلة للمناقشة:

١. أين تكمن مشكلة الاتصال في هذه الحالة؟
٢. نفترض أنك أنت يوسف، ما هي التغييرات التي تود أن تجريها على نمطك الإداري؟
٣. اقترح على يوسف حلولًا لتحسين الأوضاع دون خسارة عقد الشركة الجديد؟



الفصل العاشر

الرقـابة

Control

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. التعرف إلى الرقابة.

٢. الإلمام بتوقيت ممارسة الرقابة.

٣. التعرف إلى فوائد الرقابة.

٤. الإلمام بخطوات الرقابة الإدارية.

٥. التعرف إلى أنواع الرقابة والتمييز بينها.

٦. معرفة خصائص الرقابة الفعالة.

ولعل الموضوعات التفصيلية التي ستتناولها الدراسة تباعًا هي:

محتويـــات الفصـــل

- مفهوم الرقابة.
- الجهة التي تقوم بالرقابة.
- فوائد الرقابة.
- خطوات عملية الرقابة الإدارية.
- أنواع الرقابة.
- خصائص الرقابة الفعالة.

استهــــلال

الببغاء الأبكم

يحكى أن سيدة ثرية كانت تشتكي من الوحدة، فقررت أن تشتري ببغاء يستطيع الكلام حتى يؤنس عليها وحدتها . فذهبت إلى محل بيع الطيور، واشترت ببغاء جميلًا، أكد لها البائع أنه يتكلم ووضعته في منزلها في قفص كبير اشترته من البائع نفسه. وبعد أيام عادت السيدة للمتجر وهي مستاءة جدًا . سألها البائع عن حال الببغاء؟ قالت: (إنه لا يتكلم).

فسألها البائع : (هل اشتريت له سلمًا) ، فقالت له : (لا) ، فقال لها : (إن الببغاوات يحبون السلالم بل يعشقون الصعود والترقي عليها).

ثم أخرج لها سلمًا مميزًا وطلب منها وضعه في القفص، إلا أن السيدة لاحظت أنه مر يومان والببغاء لم يتكلم أيضًا فقررت العودة للمتجر مرة أخرى وهي غاضبة . وبمجرد دخولها للمتجر نظرت للبائع وقالت بغضب : (لم يتكلم حتى الآن).

فسألها البائع مندهشًا : (هل اشتريتِ له مرآة؟) ، فقالت له : (لا)، فقال لها: (إن الببغاوات يحبون المرايا) .

فذهبت السيدة، واشترت مرآة، ووضعتها له في القفص.

إلا أن الببغاء لم يتكلم هذه المرة أيضًا فقررت العودة للمتجر مرة أخرى وهي أشد غضبًا مما سبق .

ولما دخلت المتجر سألها البائع عن سبب غضبها؟ فأجابت بأن الببغاء لم يتكلم حتى بعد أن أحضرت له المرآة .

فقال لها البائع ناصحًا: (هل اشتريتِ له أرجوحة؟)، فقالت له: (لا)، فقال لها: (إن الببغاوات يحبون الاستمتاع باللعب بالأرجوحة؛ لأنها تدخل على نفوسهم البهجة) .

ثم أخرج لها أرجوحة مخصصة للببغاوات ، فاشترتها منه وهي مسرورة ، وذهبت للمنزل ووضعتها في قفص الببغاء .

إلا أنه أيضًا مررت ثلاثة أيام ولم يتكلم، عندها ازداد غضب السيدة أكثر واتجهت لمتجر بيع الطيور، وهذه المرة بمجرد دخولها أدرك البائع أن سبب غضبها أن الببغاء لم يتكلم أيضًا.

فقال لها بسرعة : (هل ملأتِ له القفص بالورد؟) فأجابت السيدة بالنفي ، فقال لها: (إن هذا الببغاء يحب أن يعيش في بيئة مليئة بالورد).

ذهبت السيدة واشترت بعض الورد ووضعتها داخل القفص وعلى جانبيه وحتى على طاولات المنزل .

إلا إنها عادت للمتجر بعد أسبوع آخر حزينة جدًّا، ولما سألها البائع عن سبب حزنها؟ قالت له: (لقد مات الببغاء) !

قال لها البائع مندَهشًا : (هل قال شيئًا قبل أن يموت؟) ، فقالت له: (نعم، لقد كانت المرة الوحيدة التي يتكلم فيها) .

قال البائع: وماذا قال ؟

ردت السيدة قائلة : كانت أول وآخر جملة ينطق بها : أليس في هذا المنزل طعام أو شراب ؟!.



مقدمة Introduction

تخيل نفسك قائد طائرة، فأنت المسؤول الأول بأن الطائرة تسير في الاتجاه الصحيح للمدينة التي تستهدفها، ويستدعي ذلك أن يتأكد جميع فريقك أن الطائرة في كامل الجاهزية وفي حالة جيدة قبل الرحلة وفي أثنائها، ولكي تتم الرحلة الجوية من الرياض إلى جدة على سبيل المثال، فأنت في حاجة إلى مساعدين، وطاقم عمل، ومؤونة، ووقود كافٍ، وغيرها من المتطلبات، وتحتاج أيضًا إلى أذونات من المدرج للتحرك والإقلاع وربما الانتظار أحيانًا إلى أن تصبح الحالة الجوية مناسبة للقيام بهذه الرحلة بأمان، وكذلك الحال في المنظمات.

من هذا يتضح مدى أهمية وظيفة المتابعة أو المراقبة في منظمات الأعمال، وبالأخص للمديرين في أداء مهامهم الإدارية، وإذا كان التخطيط هو أولى الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، فإن الرقابة تُعدّ الوظيفة الإدارية النهائية المتممة لحلقات النشاط الإداري، ومما هو جدير بالذكر في هذا الشأن أن الرقابة المعنية في بيئة الأعمال لا تقتصر على الموارد البشرية (أداء العاملين وتصرفاتهم) بل تمتد إلى الموارد المادية (كحركة تدفق الأموال دخولًا وخروجًا التي تتبع عمليات البيع والشراء للأصول المتداولة كالمخزون السلعي، والمواد الخام، والأصول الثابتة كالآلات والمعدات).

وفي الحقيقة، فإن المتابعة من أساسيات سلوك الأفراد؛ لأنها من متممات استكمال وإجادة الأعمال المؤداة، وهي ضرورية، حيث نمارسها باستمرار بوصفنا أفرادًا، سواء في حياتنا العامة أو في مجالات أعمالنا الوظيفية، وقد حث الإسلام على الاهتمام بالمسؤوليات ومتابعة الفرد لمن هم تحت مسؤوليته، فقال الرسول صل الله عليه وسلم: «كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته» (متفق عليه). فيتابع كل راعٍ بالملاحظة أو بالمساءلة أو بالمناقشة تصرفات رعيته لأغراض حمايتها من براثن الوقوع في شبكة الانحرافات بتبعاتها الضارة المختلفة، وكذلك الأمر في بيئة الأعمال، فمن الأهمية بمكان لكل رئيس مسؤول أن يتابع أداء مرؤوسيه؛ للتأكد أن إنجازاتهم هل جاءت مطابقة لما هو مرسوم لهم، وهل هناك من المعوقات ما يعترض طريق إنجازاتهم؟ ويقتضي ذلك التحري عن الأسباب التي تقف وراء هذه المعوقات؛ لبحث كيفية تذليلها في الوقت المناسب وبالتكلفة الاقتصادية الملائمة.

وسيتم في هذا الفصل التعرض لموضوعات الرقابة بمفهومها، وأهميتها الإدارية، وأنواعها، وخطواتها، وأمثلة مختلفة على كيفية تطبيقها.

مفهوم الرقابة The Concept of Control

تعددت الكتابات في تناولها لموضوع الرقابة لتخلص إلى عدة تعريفات منها ما يلي:

- تعريف هنري فايول أن الرقابة هي: «**التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة**» وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.
- **إن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.**
- **إن الرقابة الإدارية هي الوظيفة التي تقوم بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقًا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.**

مما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الرقابة يمكن تعريفها بأنها عملية:

«**قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء؛ للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات التفصيلية المتعلقة بالخطة المعتمدة وتبعًا لمعايير مناسبة محددة سلفًا**».

وهذا يقتضي أن تكون المعايير الموضوعية غير مُغالى في مثاليتها، وعلى ضوئها يتم مقارنة الإنجاز الفعلي بها، فيسهل استنباط أوجه الاختلاف؛ أي تتكشف للإدارة الانحرافات بنوعيها:

- السلبية: وهي التي يستحق مرتكبوها توقيع العقاب المناسب عليهم؛ لعدم التزامهم بالإجراءات أو المواصفات الواجبة في أداء العملية الإنتاجية من الناحية الكمية (كالعدد أو الحجم / أو الوزن المطلوب خلال المدة الزمنية المقررة) أو الناحية النوعية (كالمواصفات القياسية الواجبة في إنتاج كل وحدة كمعيار الطول أو الوزن أو الشكل).
- الإيجابية غير المقبولة: وهي أيضًا التي يستحق مرتكبوها توقيع العقاب عليهم لتجاوز العامل الحدود المسموح بها كقيام العامل بإنتاج عدد من الوحدات يتجاوز الحد المعياري المقرر له لما قد يسببه ذلك من زيادة تحميل الآلات بساعات عمل إضافية تفوق عدد ساعات العمل اليومية الواجبة لها، وذلك الذي يحمل المنظمة مزيدًا من التكاليف هي في غنى عنها (مصروفات الصيانة) وما يتبعه ذلك من زيادة في المخزون السلعي لمنتجات قد تتميز بسرعة التلف.

فوائد الرقابة Benefits of Control

تقدم الرقابة مزايا عديدة يمكن تصنيفها لمزايا (أو فوائد) تعود على المنظمة، وأخرى تعود على الأفراد، سواء أكانوا من العاملين داخل المنظمة أو خارجها كما يأتي:

١. فوائد الرقابة للمنظمة:

أ. التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية للخطط المرسومة المعتمدة.

ب. التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للمسارات التي تفرضها الخطط المرسومة.

ج. اكتشاف الانحرافات السلبية (والإيجابية غير المرغوب فيها) تمهيدًا لتناولها بالدراسة والتشخيص لمسبباتها الرئيسة والفرعية، ومن ثم اقتراح أوجه العلاج المناسبة في الوقت المناسب.

د. التأكد من مدى مناسبة كل من الموارد البشرية (العاملين) والمادية (الأصول الثابتة كالآلات والمعدات، والأصول المتداولة كالمواد والنقدية) لمتطلبات الخطط كمًّا ونوعًا ووقتًا.

هـ. التأكد من الاستخدام الأمثل لكل من الموارد المتاحة والمرتقبة بما يتفق ومتطلبات الخطة.

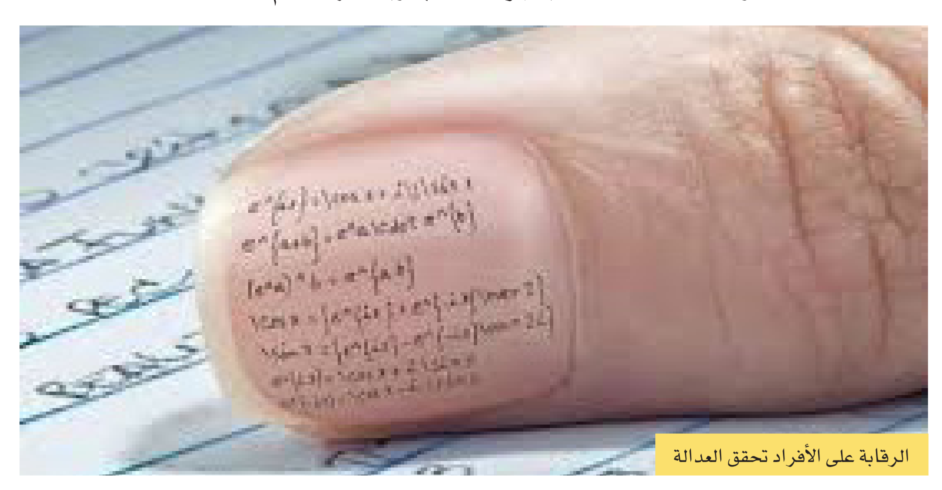
و. التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقًا للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة.

٢. فوائد الرقابة للأفراد:

أ. اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي بما يسمح له بحصوله على مختلف أشكال الحوافز الممكنة (المكافآت المادية أو المعنوية المعروفة).

ب. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي بإتاحته الفرصة لتجديد مهارته (بالتدريب المناسب) الذي يكفل له تجنب صور العقاب الممكنة كالخصم من الأجر، أو الحرمان من الترقي، أو إلغاء العقد.

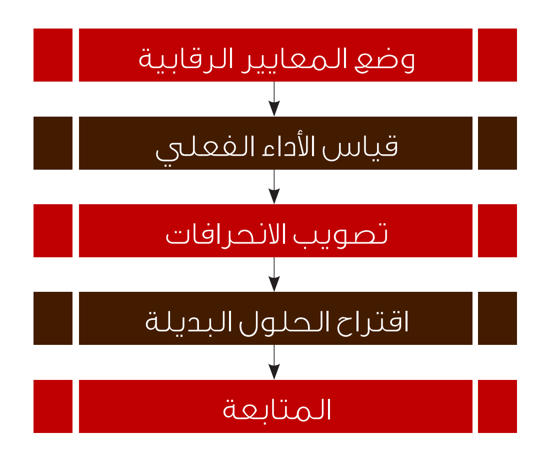
ج. حفظ الحقوق لأفراد جمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على الخدمات أو المعاملات المستهدفة بالجودة المناسبة وبالسعر الملائم.


الرقابة على الأفراد تحقق العدالة

خطوات الرقابة الإدارية Steps of Control

هناك خمس خطوات أساسية يجب أن يتخذها المدير للقيام بمهمة النشاط الرقابي المتمم لعمله الإداري، كما يبينها الشكل رقم (١-١٠).

الشكل رقم (١٠-١) خطوات الرقابة الإدارية.



الخطوة الأولى: وضع المعايير الرقابية.

في هذه الخطة يتم وضع المقاييس التي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعة، وإن التوصل لمقاييس يتوافر فيها اعتبارات الاعتدال أو المناسبة من أولى أساسيات العمل الرقابي؛ لأن هذه المقاييس في مجملها هي التي يستند إليها المدير في مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف لاستكشاف أي ثغرات أو انحرافات تعتري التنفيذ؛ لذلك يطلق على هذه المقاييس تعبير (معايير) بوصفها المؤشرات الواجبة التقديرية التي يجب تحقيقها.

ومما هو جدير بالذكر في هذا الشأن أن التقييم الفعلي للأداء لا يقتصر فقط على الأداء الذي يقوم به الأفراد، كحجم ما ينتجه العامل خلال ساعات عمله (مثل عدد الصفحات التي ينسخها، أو عدد المعاملات التي ينجزها خلال ساعات العمل) بل يمتد الأمر ليشمل كل جوانب المنظمة؛ أي وظائفها الرئيسة كافة، كالتصرفات الإدارية المتعلقة بكل من:

- الوظيفة المالية: (مثل حجم الأموال التي تديرها الإدارة من المصادر الخارجية والداخلية، ومعدل العائد على الاستثمار الفعلي).
- وظيفة الشراء: (كعدد أوامر الشراء المحققة خلال السنة، وحجم المخزون المحتفظ به من المواد أو من الإنتاج التام).

- وظيفة الإنتاج: (كعدد وحدات الإنتاج المطابقة للمواصفات القياسية الواجبة خلال المدة الزمنية).
- وظيفة الموارد البشرية: (كعدد حوادث إصابات العمل الفعلية خلال المدة الزمنية، أو عدد العاملين الذين استفادوا فعلًا من الدورات التدريبية المنعقدة).

وبشكل عام يمكن تصنيف جملة المعايير الرقابية إلى نوعين:

١. معايير كمية مادية ملموسة Quantitative Standards

وهي تأخذ أشكالًا عدة مثل:

أ. مقاييس كمية: ومن أمثلتها ما يلي:

- معايير قياس كفاءة استغلال طاقة الآلات؛ كعدد الوحدات التي تنتجها الآلة الواحدة خلال مدة زمنية معينة.
- معايير قياس كفاءة استغلال وقت العمل الرسمي؛ كعدد الوحدات التي تنتج فعلًا خلال ساعة العمل أو خلال المدة الزمنية المحددة.
- معايير قياس كفاءة استغلال المواد الخام؛ ككمية كل صنف من أصناف المواد الخام المستخدمة فعلًا في إنتاج الوحدة الواحدة.

ب. مقاييس مالية: ومن أمثلتها:

- معايير قياس كفاءة استغلال رأس المال المستثمر؛ وذلك بحسب معدل العائد على الاستثمار.
- معايير قياس كفاءة الإنفاق؛ مثل مدى كفاءة استغلال المصروفات الثابتة كالإيجار والفائدة على القروض لأقصى درجات الاستغلال (التي تعرف بالروافع التشغيلية والمالية).
- معايير قياس كفاءة سياسة التحصيل لأوراق القبض؛ وذلك من خلال قياس عدد أيام التحصيل الفعلية للمستحقات الموجودة لدى المدنيين.

٢. معايير نوعية غير مادية Qualitative Standards.

هي التي يصعب ترجمتها في شكل مقاييس مادية ملموسة، ومن ثم فهي معايير اجتهادية تختص بمحاولة قياس مدى كفاءة الإدارة في قيامها بأعبائها الاجتماعية والإنسانية نحو فئات المنظمة المختلفة الآتية:

- فئة الموظفين: حيث يمكن تقدير درجة ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها باستخدام معدل تسرب العمالة للخارج، ومعدلات الغياب والتمارض وغيرها.
- فئة المستهلكين: حيث يمكن تقدير درجة رضاهم عن منتجات المنظمة باستخدام معدل تكرار الشراء.
- فئة الموردين: حيث يمكن تقدير مدى حرصهم على التعامل مع المنظمة من خلال عدد مرات الخصم المكتسب أو الشراء الآجل.

وإذا كان أساس هذا النوع من المعايير هو استخدام أسلوب استطلاع الآراء لهذه الفئات، فمن الأفضل أن

يدعم هذا النوع من المعايير بواحد على الأقل من المعايير المادية السابقة بقدر الإمكان؛ حرصًا على تحقيق الهدف المنشود بأكبر قدر من الواقعية وعدم التحيز.

الخطوة الثانية : قياس الأداء الفعلي.

في هذه الخطوة يتم قياس ما تم أداؤه بالفعل، وهي مرحلة مرهونة بالمرحلة السابقة، فمن الصعب قياس الأداء الفعلي وتقييم مدى مناسبته دون أن يتوافر لدى المراقب (المعايير الملائمة) السابق وضعها وإقرارها؛ ولذلك حتى تتم العملية الرقابية أو الإشرافية بشكل موضوعي يجب على المراقب أن يأخذ في حسبانه أيضًا عدة اعتبارات بخلاف اعتبار (سلامة المعايير) التي من أهمها:

١. مراعاة نطاق الإشراف:

تقضي المبادئ الإدارية بأن يكون نطاق الإشراف الذي يقع تحت مسؤولية المراقب مناسبًا، وهذا الأمر بطبيعته مرهون بعوامل مختلفة، مثل:

- مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه.
- مدى تمركز المرؤوسين موضع المراقبة.
- مدى درجة حداثة خبرة المرؤوس بمهارات الوظيفة التي يشغلها.
- مدى فعالية نظم الاتصال المتبعة بين المراقِب والمراقَب والمرؤوسين.
- مدى درجة تجانس المهام التي يؤديها المرؤوسون موضع المراقبة.

٢. مدى تفهم المرؤوسين مقدمًا لأهداف المراقبة :

إن عدم الإلمام المسبق للمرؤوسين بمبررات المراقبة على إنجازاتهم، والتفهم للكيفية التي ستتم بها، والأدوات التي سيستعين بها المراقبون في أداء إجراءاتها، كل ذلك يجعل عملية المراقبة عديمة الجدوى؛ لأنها بهذه الصورة لن تحرز الإدارة الأهداف المنشودة منها، وهنا يظهر دور المدير المراقب، حيث يقع على عاتقه مهمة تهيئة نفوس العاملين للمراقبة؛ حتى يتقبلوا أية استفسارات أو مناقشات تثار معهم بتفاهم وارتياح، وهذا مع التأكيد للمرؤوسين أن هدف الرقابة لا يقتصر على مجرد اكتشاف سلبيات الأداء، بل المقصود هو الاستفادة منها بوصفها مؤشرات واقعية تفيد في تطوير المعايير الرقابية اللاحقة، وكذلك عند إعادة التخطيط للمدد الآتية.

٣. أن يكون هناك حد للخطأ المسموح به :

من الصعب عمليًّا أن يؤدي الفرد أعماله المطلوبة منه بدرجة صواب ١٠٠٪ على الدوام؛ لذلك لا يعيبه أن يرتكب بعض الهفوات أو الأخطاء بشرط أن تكون في الحدود المسموح به (وذلك من حيث عدد مرات الخطأ، ونوعيته) حرصًا على مصلحة العمل؛ لأنه بتجاوزه لهذا الحد أو ذلك الهامش ستتحول هذه الأخطاء إلى سلوكات تصبح لها صفة الاعتياد المسموح به، وعندئذ قد تكتسب صفة عدم جواز المحاسبة عليها.

ووسيلة المراقب في قيامه بعملية التقييم الفعلي لأداء مرؤوسيه تتم عادة من خلال كل من أسلوب:

١. المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة:

هذا الأسلوب يقضي بنزول المدير لمواقع العمل (الإدارة بالتجوال) حيث يبدأ المراقب يتتبع بالملاحظة أداء كل مرؤوس على حدة أو الجماعة ككل وقياس النتائج على أن يقارن ذلك بالمعايير الرقابية الواجبة، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة، فتتكشف له المعوقات أو الانحرافات الفعلية التي تتجاوز حدود السماح، وهي التي يستحق عنها عندئذ المساءلة وتوقيع العقاب المناسب.

٢. المتابعة المباشرة الآلية:

هذا الأسلوب يتم بموجب المراقب، ولكن من مكتبه من خلال جهازه الآلي الموصل بكاميرات مركبة بمواقع العمل، أو برامج المتابعة وإنجاز المهام؛ ولذلك يُعدّ هذا الأسلوب مباشرًا أيضًا في المراقبة، وهناك سمة اختلاف بين المراقبة الحية بالعين والأخرى الآلية، وهو أن الأسلوب الأول يتيح الفرصة للمراقب أن يتناقش مباشرة مع المرؤوس، ويستمع إليه، ويتبادلان وجهات النظر في نقاط الاختلاف، ما يجعل منها وسيلة جيدة للاقتناع بوجهة النظر الصحيحة في النهاية ومن ثم سرعة الاستجابة للتصحيح.

وأهم ما يعيب هذا الأسلوب هو طول المدة المستغرقة في عملية التقييم والمناقشة مع المرؤوسين ما قد يؤثر في وقت وحجم العمل المتبقي، سواء للمدير أو للمرؤوس، وأما الأسلوب الثاني للمراقبة، وهو ما يتم بواسطة الكاميرات أو برامج الحاسب الآلي، فهو يُعدّ أكثر توفيرًا لكل من وقت المدير المراقب وجهده، وإنه يتيح له فرصة الاحتفاظ بالمعلومات لديه بالحاسب ومن ثم سرعة استردادها وقت الحاجة إليها، ولعل أهم ما يؤخذ على هذا الأسلوب افتقاده لعنصر المناقشة المباشرة بين المدير والمرؤوس عن نقاط الصعوبات التي تعتري الأداء ما يقلل من درجة حماس واستجابة المرؤوسين عند تلقي أية توجيهات أو قرارات تصدر لهم دون سابق مناقشة.

وعملية المراقبة الفعلية هنا يمكن أن تؤدى بواسطة الرئيس (أي المدير)، أو يمكن أن يخصص لها مشرفون متفرغون ومسؤولون عن متابعة التنفيذ كالمهندسين، ومشرفي العمال، وغيرهم.

٣. المراقبة غير المباشرة:

هي تلك التي تتم من خلال:

أ. التقارير المكتوبة التي قد يُعدّها المرؤوس بنفسه لرئيسه.

ب. التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تُعدّ بمعرفة المشرف والتي يرفعها ويبلغ بها مديره المباشر الذي يعمل تحت رئاسته.

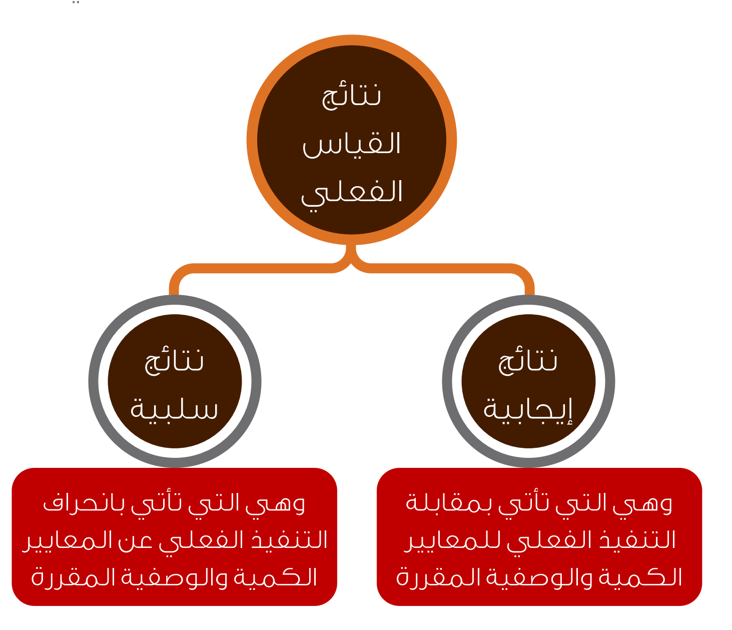
ويُعدّ أسلوب التقييم من خلال التقارير أفضل من كل من النوعين السابقين؛ لأن التقييم هنا يكون متأنيًا وأدق وأكثر واقعية بوصفه صادرًا من المرؤوس نفسه أو من المشرفين المتخصصين، وتُعدّ التقارير المكتوبة أفضل من مثيلتها الشفهية؛ لأنها تُعدّ بمثابة مصادر موثقة يمكن الاحتفاظ بها واستعادة معلوماتها الواقعية عند الحاجة.

الخطوة الثالثة : تصويب الانحرافات.

ترتبط هذه المرحلة ارتباطًا وثيقًا بنتائج مخرجات القياس للمرحلة السابقة، وهي تلك المرحلة التي عادة ما تسفر عن واحدة من النتيجتين الآتيتين: بمعنى إذا ما جاءت النتائج:

- إيجابية: أي إن الانحرافات قد جاءت في ظل التجاوزات المسموح بها، فعندئذ لا يكون هناك مبرر للقيام بالمرحلة الثالثة المسؤولة عن تصويب الانحرافات.
- أو سلبية: أي إن هناك انحرافات تجاوزت الحدود المسموح بها، فإن ذلك يكون مبررًا لاستكمال إجراءات العملية الرقابية ومن ثم القيام بالمرحلة الثالثة التي هدفها الإصلاح للانحرافات لهدف إعادة سير العمل لمساره الصحيح وفقًا للخطة.

الشكل رقم (١٠-٢) نتائج قياس الأداء الفعلي



وهنا يستوجب الأمر تبعًا لمرحلة تصويب الانحرافات الالتزام باعتبارات رئيسة من أهمها :

- حصر أسباب الانحراف توصلًا للسبب الرئيس أو المشكلة الأساسية بالأساليب العلمية المناسبة التي يذكر منها في هذا الشأن نموذج تحليل عظمة السمكة Fishbone Diagram لصاحبها الياباني إيشكاوا الذي يفيد كثيرًا في الوصول للمسببات الفرعية، ومن ثم تشخيص Diagnosis المشكلات الإدارية، وعندئذ تكون الإدارة قد نجحت في وضع يدها على أولى خطوات العلاج بتشخيصها الصحيح للداء الرئيس المتسبب في هذه السلبيات.

- توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات، والموقف العلاجي للانحرافات لا ينبغي أن يقتصر على الحلول السريعة فقط، بل يجب أن تلحقها الحلول الجذرية طويلة الأجل؛ لضمان القضاء على الانحراف في الوقت الحالي وأيضًا اللاحق.

هذا مع ملاحظة أيضًا أن الانحرافات محل التصحيح ليست بالضرورة أن تكون كلها مما يقع في نطاق مسؤولية المرؤوس حتى تكون محل محاسبته عليها؛ لأن كثيرًا منها قد يكون راجعًا للإدارة نفسها، مثل مبالغتها في الأهداف التي أقرتها، أو في المعايير التي فرضتها على العاملين في المنظمة والمتعاملين معها، أو بسبب عدم مناسبة المواد والإمكانات المتاحة والمرتقبة.

الخطوة الرابعة : اقتراح الحلول البديلة.

بعد تحديد الإدارة للمشكلة الرئيسة المؤدية إلى هذه الانحرافات تأتي المبادرة باقتراح الحلول البديلة الممكنة بشرط أن تتلاءم مع ظروف وإمكانات المنظمة المادية والبشرية، على أن تتم المفاضلة بينها وبين اختيار الإجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري، وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الآجال الأطول لتقليص التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تنجم عن تكرار هذه الانحرافات.

الخطوة الخامسة : المتابعة.

تقوم الإدارة من خلال هذه الخطوة بمتابعة تنفيذ قراراتها بالإجراءات العلاجية التي أقرتها للتأكد من:

- مدى التزام المرؤوسين المسؤولين عن القرارات العلاجية المقترحة كمًّا ونوعًا وزمنًا.
- مدى مناسبة هذه المقترحات للإمكانيات المتاحة.
- مدى إيجابية النتائج المحققة عن هذه الإجراءات المستجدة.

ولذا يجب على الإدارة أن تتحلى دائمًا بالنشاط والفعالية؛ بمعنى ألا تظل حبيسة غرفتها حتى تطفو الشكاوى والمشكلات على السطح، لكي تهم بدورها العلاجي، بل يجب عليها تخصيص جزء من وقتها وعملها باستمرار نحو التحري والتنقيب والبحث عن أي بوادر لثغرات أو انحرافات يمكن أن تعتري مواردها البشرية (العاملين) أو المادية (الأصول المختلفة) أو معاملاتها التجارية المنجزة لتسارع بدراستها وتحليلها واقتراح أوجه العلاج الملائمة قبل تفشي تكرارها.

أنواع الرقابة Types of Control

تُمارس أنواع عديدة من الرقابة في بيئة الأعمال، ويمكن تصنيف هذه الأنواع تبعًا لعدة معايير: كالهدف منها، ومجالها، والجهة التي تقوم بها، كما يتبين من الشكل الموضح الآتي.

الشكل رقم (٣-١٠) أنواع الرقابة



المعيار الأول: بحسب نوع النظام الذي يُطبق به الرقابة.

يمكن أن تمارس العملية الرقابية في المنظمات من خلال نظامين هما:

أ- نظام الرقابة المغلق:

يشير هذا النوع من الرقابة إلى أساليب الرقابة الذاتية التي تتبع في نظم الإنتاج الآلي، والتي قد زاد استخدامها الآن بشكل ملحوظ في مجال الصناعة مع زيادة التطور في استخدامات الحاسبات الآلية المتقدمة وفي ظل الطفرة الهائلة في مجال إعداد برامج التشغيل الآلية الجاهزة أو المفصلة Software ما قد ييسر أداء العملية الرقابية بمراحلها دون تدخل العنصر البشري في أدائها (باستثناء مجرد الضغط على زر التشغيل) لما تحتويه هذه الأنظمة على كل من: تسجيل بكل المواصفات المطلوبة للأداء لكل خطوة، وإمكانيات تجهيزات آلية بشأن قياس الأداء الفعلي للقائم بالتنفيذ تختص بالاكتشاف للأخطاء، وتوفير التجهيزات الآلية الأخرى للقيام بالتصحيح الفوري، ولعل أهم مجالات استخدام هذه النظم مجال صناعة وتشغيل الآلات المتقدمة والصواريخ والطائرات.

نظم الرقابة المفتوحة:

هي على عكس النظم المغلقة؛ فهي تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير (إضافة إلى الاستعانة بالآلة أيضًا) في كل من المراحل الثلاثة اللازمة لأداء العملية الرقابية، ويستخدم هذا النوع كثيرًا في مجال تصنيع المنتجات التي لا يزال يغلب عليها طابع الأداء اليدوي كصناعة الأثاث، وأيضًا في مجال تقديم بعض الخدمات كأعمال السباكة والصيانة للآلات مثلًا؛ فمعظم هذه المجالات التي تستخدم فيها نظم الرقابة المفتوحة تُتبع بالمشروعات الفردية أو المحدودة.

المعيار الثاني: بحسب الهدف من اكتشاف الأخطاء.

يمكن التمييز بين نوعين من الرقابة بحسب هدفهما، هما:

١- الرقابة الإيجابية:

هي التي تمارسها الإدارة من خلال تتبع مراحل التنفيذ للسياسات والإجراءات المفسرة للخطة للتأكد من:

- أن أداء العاملين يتم بالمواصفات الكمية والنوعية المحددة.
- أن التنفيذ للممارسات التجارية مع الأطراف الخارجية (كالحكومة والعملاء والموردين) يتم وفقًا لما هو مخطط.
- أن الإنجاز للتصرفات والسلوكات داخل المنظمة (مثل ما يتعلق بالمعاملات المالية، واستغلال أوقات العمل الرسمي، وهوامش الانحراف المسموح به) يتم تبعًا لما هو مخطط مسبقًا.

كل هذه الأمور يتم تقييمها أولًا بأول للتأكد من مسايرتها للوائح والأنظمة التي تضعها الإدارة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت وبالكيف وبالكم المحدد، ولذلك يمكن أن يطلق على هذا النوع من الرقابة تعبير (الرقابة الوقائية) وذلك لفعاليتها؛ حيث إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير وتعديل خططها المستقبلية بقدر كبير من المرونة.

٢- الرقابة السلبية:

هذا النوع من الرقابة تستخدمه الإدارة أيضًا، ولكن بعد انتهاء التنفيذ تبعًا لطبيعة بعض الأنشطة التي تتميز بصعوبة ممارسة الرقابة فيها في أثناء مراحل التنفيذ كما هو الوضع في حالات إجراء الجراحات؛ ففي مثل هذه الحالات يُقارن الوضع بين حالتي المريض قبل الجراحة ثم بعدها من خلال مدى درجة امتثاله للشفاء، وذلك من دون شك للصعوبة النسبية في تطبيق الرقابة على كل مرحلة من مراحل الجراحة كالتجهيز، والتطهير، والتخدير، والفتح أو الكسر، والخياطة، ثم العلاج الدوائي المتمم للجراحة.

وهنا يكون الاضطرار إلى مقارنة الأداء الفعلي الذي تم إنجازه بالمعايير المحددة مسبقًا، فتتكشف الانحرافات؛ أي يتم تصيدها، التي بناء على نوعها تتخذ الإجراءات الملائمة لتصحيحها لمنع تكرارها فيما بعد في المواقف المماثلة، وهكذا يتبين أن معيار التمييز بين الرقابة الإيجابية والسلبية بما يأتي:

الرقابة الإيجابية: تقوم بمهمة ممارسة الرقابة على التنفيذ منذ بدايته وخلال مراحله الأولى لتوجيه أنظار المسؤولين عن التنفيذ عن أية شبهة أو أخطاء قد تعتري أداءهم لنفي مسؤولياتهم عنها ولأهداف سرعة تقويمها؛ لمكافأة من يحسن الأداء بالمواصفات المطلوبة، ولهذا فإن هذا النوع من الرقابة قادر على بث روح الطمأنينة المصحوب بالاستعداد على تقبل أي توجيهات لدى العاملين دائمًا.

أما الرقابة السلبية: فهي تعتمد على ممارسة الرقابة بعد إتمام التنفيذ والانتهاء منه، الذي بناء على نتائج قياسه يكون التوقيع للعقاب على المخالفين (أو الإثابة للأكفاء) ما قد يثير روح الخوف أو الفزع كثيرًا لفئة العاملين الذين هم دون المستوى الإنتاجي الواجب، وما قد يتسبب في بث الإحباط وتثبيط روح الإبداع لديهم.

المعيار الثالث: بحسب التوقيت الزمني للرقابة.

يمكن تقسيم الرقابة بحسب التوقيت الزمني الذي تمارس فيه إلى ما يأتي:

١. الرقابة السابقة للتنفيذ:

هذا النوع من الرقابة يكون على المعاملات والتصرفات التي تمارسها المنظمة بوصفها كيانًا اعتباريًّا أكثر من تطبيقها على العاملين؛ بمعنى أن توجه عملية المتابعة أساسيًّا للتصرفات التي تتعلق بالنواحي المالية كالإنفاق على اقتناء الأصول المطلوبة (الثابتة والمتداولة) والحصول على خدمات معينة من جهات خارجية، وهو ما يصعب تنفيذه دون موافقة الجهة المختصة بالمنظمة كالقسم المالي فيها مثلًا، وعندئذ تكون الرقابة هنا سابقة للتنفيذ لهدف منع وقوع انحرافات، وتصبح فيما بعد موضعًا للمساءلات القانونية؛ ولذا يمكن أن يطلق عليها اسم (الرقابة المانعة للأخطاء).

٢. الرقابة في أثناء التنفيذ:

هي التي تتم خلال مراحل الأداء أولًا بأول طبقًا للمعايير المعتمدة التي قد يترتب على نتائجها الحاجة إلى التغيير الفوري في بعض أجزاء الخطة لأغراض مصلحة العمل.

٣. الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ):

هي التي تتم خلال الأداء للمعاملات أو التصرفات، حيث يتم مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير المطلوب إنجازها من أجل اكتشاف الأخطاء التي تصبح محل التشخيص لمسبباتها، ومن ثم إقرار أساليب معالجتها، وعليه تكون الرقابة هنا لاحقة، حيث تتم بعد وقوع الأخطاء، وعلى الرغم من أنه قد يكون قد فات أوان علاجها في الغالب، لكن المنفعة المقدرة منها تكون ما زالت موجودة، حيث الاستعداد والتحوط ضد الأخطاء المشابهة الممكن وقوعها في المستقبل؛ لذلك يمكن أن يطلق على هذا النوع من الرقابة اسم (الرقابة الإصلاحية للخطط المستقبلية).

المعيار الرابع: بحسب نوع النشاط الذي تمارس من أجله الرقابة:

إن النشاطات التي تزاول في أي منظمة كثيرة ومتعددة، ويتطلب كل منها نوعًا مميزًا من الرقابة على أدائها، ويمكن تقسيم الرقابة لبعض الأنواع منها:

١. الرقابة على كفاءة أداء المهام الإدارية:

هذا النوع من الرقابة يعد بمثابة رقابة ذاتية يقوم بها المدير لمتابعة أدائه على كل ما يقوم به من وضع خطط وسياسات، وتنظيم وتوجيه للموارد المتاحة والمرتقبة.

ومن ثم، فهذه الرقابة تُعدّ ضرورية لكل من يشغل منصب مدير؛ لأنه من خلالها تتوافر له كل إمكانات الاطمئنان على حسن سير العمل الإداري بعناصره من جهة، والعمل التنفيذي لوظائف المشروع المختلفة من جهة أخرى.

٢. الرقابة الحسابية:

هي تلك التي تركز على الجوانب المالية؛ أي على كل ما يتعلق بالإنفاق أو التحصيل، وذلك من دون شك من خلال الاستناد إلى المراجعة الدائمة لحركتي التدفقات النقدية الخارجية (المصروفات) أو التدفقات النقدية الداخلة (الإيرادات) تبعًا للأرقام التقديرية المعتمدة التي تعكسها كل من:

- الموازنات النقدية التقديرية «وهي التي تختص بحركتي النقدية الداخلة والخارجة لآجال قصيرة لا تزيد مدتها على عام» مثل تحصيل أوراق القبض وسداد الضرائب السنوية.
- الموازنات الرأسمالية التقديرية «وهي تلك التي تختص بحركتي النقدية الداخلة والخارجة لآجال زمنية تزيد على سنة» كما هو الحال بالنسبة إلى شراء الأصول الثابتة.

وفي هذا الشأن تجدر الإشارة إلى أنه من أهم أدوات الرقابة المالية (نقطة التعادل) التي تحظى بمكانة خاصة في هذا المجال بوصفها أداة تخطيطية ورقابية في الوقت نفسه، ولأهميتها سيتم التعرض لها بالتفصيل عند تناول الوظيفة المالية في أحد الفصول القادمة في هذا الكتاب.

٣. الرقابة القضائية:

هذا النوع من الرقابة يستهدف ضبط سلوكات الموارد البشرية بشكل عام (فئة الياقات البيضاء، وهم المديرون، وفئة الياقات الزرقاء، وهم المنفذون) للأهداف التي تتعلق بما يلي:

- تحجيم سلوكات المديرين في تصرفاتهم مع مرؤوسيهم في أثناء ممارسة أعمالهم الرئاسية، وذلك وفق ما يجيزه القانون من أحقية توقيع العقوبات المسموح بها على المرؤوسين المخالفين، وإلا فإن المدير نفسه يصبح عرضة للمحاسبة القانونية للتهاون في حقوقه.
- تحجيم سلوكات المرؤوسين أنفسهم، وذلك بالالتزام باعتبارات الاحترام والطاعة الموضوعة لتوجيهات وأوامر وقرارات رؤسائهم تبعًا لما تفرضه القواعد والإجراءات التنظيمية في هذا الشأن، وإلا كان عرضَة للعقاب.

ومن هنا تظهر أهمية وحدة الشؤون القانونية بمنظمات الأعمال بوصفها الجهات المختصة بالبت وتوقيع العقوبات المناسبة بشأن المنازعات التي يمكن أن تنشأ بين المديرين والمنفذين أو بين المديرين مع بعضهم أو بين المنفذين مع بعضهم أو بين إحدى الجهات الداخلية والجهات الخارجية للمنظمة.

المعيار الخامس: بحسب الجهة التي تقوم بالرقابة:

هناك جهات داخلية وأخرى خارجية تمارس الرقابة في منظمات الأعمال.

١. الجهة الداخلية.

من المعلوم أن كل رئيس لمجموعة من الأفراد يقعون تحت رئاسته يمارس عليهم نشاط الرقابة، سواء أكان هذا الشخص يشغل أعلى مستوى وظيفي بالهرم التنظيمي كمدير المنظمة، أم أدنى مستوى بالهرم كمشرف عمال، فكلاهما بوصفهما مديرين يتحتم عليهما القيام بالرقابة الداخلية.

٢. الجهة الخارجية.

قد تكون هناك جهات أخرى ترد من خارج المنظمة لتمارس الرقابة على الأداء لاعتبارات نظامية أو قانونية، ومن ذلك مراقبو التصرفات المالية أو باحثو المواصفات والجودة والمقاييس الذين يتبعون الأجهزة المركزية للدولة كديوان المراقبة العامة، أو الوزارات المعنية بالمواصفات القياسية، أو الهيئات العالمية لمنح شهادات الكفاءة الدولية كشهادات الأيزو (ISO) وغيرها.

خصائص الرقابة الفعّالة Effective Control

يقصد بالرقابة الفعّالة تلك الرقابة التي تستطيع الإدارة من خلالها أن تتحرى بوادر العقبات أو الأخطاء الفعلية التي تعترض الأداء، وتكون مهيأة لمواجهتها بالأساليب والأدوات والوسائل التي تكفل لها سرعة اتخاذ الإجراءات العلاجية للتصدي لها فورًا وجذريًّا بأقل التكاليف، ومن ثم فمن أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في نظم الرقابة الفعالة هي:

١. أن تكون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مناسبة؛ فعلى سبيل المثال لا يجوز أن تطبق الإدارة أساليب رقابية مستحدثة كالرقابة الآلية، في حين أن نظم العمل المطبقة في المنظمة ما زالت تستخدم النظم والأساليب اليدوية بدرجة كبيرة كما هو الحال في المزارع البسيطة.

٢. أن تكون الوسائل الرقابية المطبقة اقتصادية بقدر الإمكان؛ فليس هناك ما يدعو إلى استخدام أساليب رقابية باهظة التكاليف طالما توجد وسائل أرخص تؤدي الغرض نفسه، وذلك لتقليص التكاليف الكلية بقدر الإمكان.

٣. أن يكون المراقب ملمًّا بكيفية استخدام هذه الوسائل؛ أي تتوافر لديه المهارة الفعلية على تطبيقها، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التأهيل العلمي المناسب أو من خلال التدريب على استعمالها.

٤. أن تتعدد وتتنوع الوسائل والأدوات الرقابية المستعملة، حيث لا توجد وسيلة رقابية واحدة تصلح مع كل الأفراد أو لكل التصرفات والمعادلات أو لكل الأنشطة أو لجميع المنظمات، فكل طرف من هذه الأطراف ينبغي أن يكون له وسائله الملائمة له.

٥. أن تكون النظم الرقابية مرنة؛ أي قابلة للتغيير لمسايرة التغيرات التكنولوجية التي تستحدث على الأداء الفعلي لتحقيق المزيد من الفاعلية سواء للمراقبين أنفسهم (اختصار الوقت والجهد المبذول)، أو الواقعين تحت المتابعة (سرعة لفت أنظارهم بالثغرات أو الأخطاء المحتمل الوقوع فيها مبكرًا).

٦. أن يتم مراعاة التوازن بين كل من اعتباري الكم والنوع عند صياغة المعايير المخططة؛ فموجبات الإجادة تقضي بعدم ترجيح أحد هذين الاعتبارين على الآخر؛ فاعتبارات الكم والنوع من متممات اكتمال العمل وكفاءته.

الأدوات المساعدة على الرقابة
Tools and methods for Control

تؤدي منظمات الأعمال مهما اختلفت أحجامها أو أشكالها القانونية وظائفها الرئيسة المتمثلة في التمويل وإدارة الموارد البشرية والإنتاج والتسويق ما يثير تساؤلًا، وهو كيف يمكن متابعة أداء هذه الوظائف للتأكد من قيامها بواجباتها في ظل الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والمرتقبة؟ ويقتضي ذلك من كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف وضع معايير أساسية مقدمًا لتكون مرشدًا يهتدي به في إجراء عملية التقييم الفعلي للأداء، ويستعين المديرون والمنظمات بعدة وسائل وأدوات وطرق تساعد على تعزيز الرقابة وتأكيد المتابعة وتحقيق جودة الأداء، ومن تلك الأدوات المساعدة ما يلي:

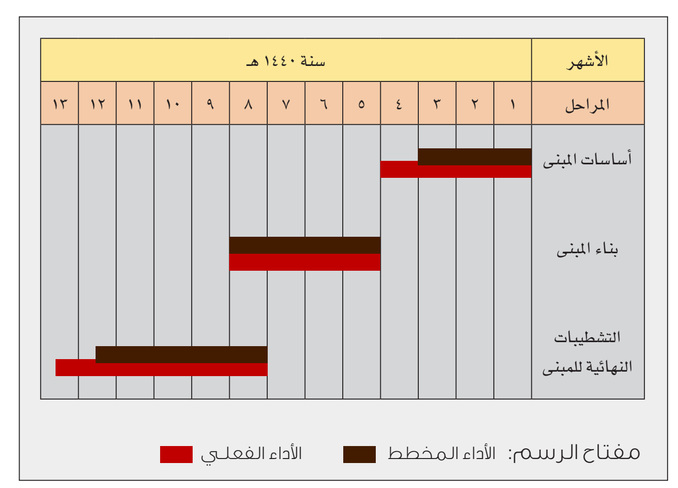
خريطة جانت (Gantt Chart).

تنسب خريطة جانت إلى اسم هنري جانت الذي ابتكرها في عام ١٩١٧م وتُعدّ مثالًا مناسبًا يعكس مضمون العملية الرقابية، وهي من أحد الأساليب الكمية والبيانية المهمة التي تستخدم في هذا الشأن من خلال تقسيم المهام إلى:

- الأعمال الواجب أداؤها بحسب طبيعة النشاط المخطط، مصحوبة بوقت بداية ونهاية كل نشاط في شكل مستطيل يعكس هذا الأداء المخطط.
- التسجيل الفعلي بهذه القائمة للأداء المنجز فعلًا في شكل مستطيل آخر بلون مختلف ليعكس الإحراز الفعلي.

وهكذا يسهل على المراقب متابعة أعمال الأداء كمًّا ونوعًا والتأكد من أنه يسير وفق الجدول الزمني، والخريطة الآتية تشرح كيفية استخدامها في متابعة بناء منزل:

الشكل رقم (٤-١٠) خريطة جانت





- **شهادات الأيزو ISO.**

الأيزو (ISO) هي اختصار للمنظمة المصدرة لشهادات التقييس، واسمها المنظمة الدولية للمقاييس (المعايير) (International Organization for Standardization) وهي منظمة غير حكومية أُسِّست في جنيف في سويسرا، وتضع هذه المنظمة المعايير والتقييس لتأكيد الجودة، وتخضع هذه المعايير والمقاييس إلى التطوير المستمر من طرف المنظمة العالمية للمعايير، فتضيف معايير جديدة باستمرار كلما استدعت الحاجة إلى ذلك، بناءً على ما يردها من ملاحظات من المطبقين للمعايير أو المهتمين بمعايير الجودة، وهي عبارة عن توجيهات واشتراطات ومتطلبات تسعى إلى توكيد الجودة وممارستها الشاملة في المنظمات.

وهناك أنواع مختلفة من شهادات الأيزو التي يمكن للمنظمات الحصول عليها ومن أكثرها انتشارًا شهادة الأيزو ٩٠٠١ وهي الأكثر شيوعًا واستخدامًا في المنظمات، إذ تشمل مواصفات الجودة العالمية الموحدة للعمليات والأنشطة الممارسة في المنظمة.

وتعدّ الأيزو من الأدوات المهمة للرقابة على الأداء وتوكيد الجودة في العمل، فتطبيق معايير الجودة يتيح للشركة الحد من الهدر والفاقد، ومن ثم تتحسن الإنتاجية للعاملين والعمليات، وإن عالمية مقاييس الأيزو تحقق اعترافًا دوليًّا بهذه الشهادة ما يسهل لها التعامل مع الجهات الدولية، ويزيد من ثقة الشركة في دخول الأسواق العالمية.

- **بطاقات الأداء المتوازن BSC Balanced Scorecard.**

بطاقات الأداء المتوازن هي أداة من أدوات التخطيط والرقابة والإدارة الإستراتيجية لمساعدة مشروعات الأعمال

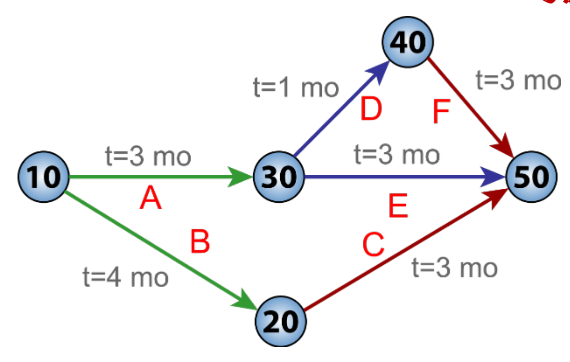


على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الإستراتيجي، وقد قدم هذا المنهج العالم كابلان ونورتن ١٩٩٦م، ولبطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العاملين، وبعد الزبائن العملاء،

ومن الضروري ربط هـذه البطاقـة برؤية المنظمة وإسـتراتيجيتها ووحدات العمل الإسـتراتيجية منها، وبنـاء هذه البطاقة، بحيث تصمم نظام الحوافز والترقيات؛ حتى تعطي نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة.

أما على أرض الواقع فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن ما يقارب ٦٠٪ من الشركات الأمريكية الرئيسة قد بدأت بطريقة أو بأخرى تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وأن هذا العدد في ازدياد، سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو دول الاتحاد الأوروبي، وانتقلت تباعًا إلى شرق آسيا والدول العربية.

- **شبكات بيرت** PERT.



هي من أدوات التخطيط والرقابة والسيطرة في إنشاء وإدارة المشاريع، وتستخدم هذه الأداة الرسوم والمخططات البيانية لعرض مسار المشروع بشكل متسلسل ومؤقت بزمن لكل مرحلة، مع إيضاح الأنشطة والمهام المتوازية أو تلك المكملة للمهام الأخرى، وهي أداة مهمة للسيطرة، حيث يمكن من خلالها التعرف إلى تأثير الأنشطة في جدولة الوقت، والموارد، والتكلفة، ولتصميم شبكات بيرت، فإن المديرين يتبعون الخطوات الأساسية الآتية:

١. تحديد الأنشطة والمعالم المحددة، فالأنشطة المقصود بها تفصيل المهام للمشروع، في حين أن المعالم هي الأحداث التي تمثل بداية ونهاية كل مرحلة من مراحل المشروع (milestones).

٢. وضع تسلسل زمني لكل مهمة بشكل مرتب يعكس واقع تطبيقها الواقعي.

٣. رسم شبكة تخطيطية بحسب تسلسل الأنشطة باستخدام الأسهم لبداية ونهاية المشروع والدوائر لتمثل النشاط، مع Yيضاح المسارات الحرجة في المشروع (Critical Path).

٤. تحديد وقت زمني لكل نشاط، ويشيع استخدام الأسبوع بوصفه وحدة زمنية لتنفيذ المشاريع، ولكن ليس شرطًا، إذ إن طبيعة المشروع تحدد الوحدة الزمنية المناسبة.

وعند اكتمال المخطط يستطيع المدير مراقبة كل نشاط وتعديل المخطط وفقًا للوقت الفعلي مقابل الوقت المخطط والموارد والنفقات.

إثـــــراء



شهادات الأيزو ISO

الأيزو (ISO) هي اختصار للمنظمة المصدرة لشهادات التقييس واسمها المنظمة الدولية للمقاييس (المعايير) (International Organization for Standardization). وهي منظمة غير حكومية أسست في جنيف في سويسرا. تضع هذه المنظمة المعايير والتقييس لتأكيد الجودة، وتخضع هذه المعايير والمقاييس للتطوير المستمر من طرف المنظمة العالمية للمعايير، فتضيف معايير جديدة باستمرار كلما استدعت الحاجة لذلك، بناءً على ما يردها من ملاحظات من المطبيقين للمعايير أو المهتمين بمعايير الجودة. وهي عبارة عن توجيهات واشتراطات ومتطلبات تسعى إلى توكيد الجودة وممارستها الشاملة في المنظمات.

وهناك أنواع مختلفة من شهادات الأيزو التي يمكن للمنظمات الحصول عليها ومن أكثرها انتشارًا شهادة الأيزو ٩٠٠١ وهي الأكثر شيوعًا واستخدامًا في المنظمات إذ تشمل مواصفات الجودة العالمية الوحدة للعمليات والأنشطة الممارسة في المنظمة. ومن أنواعها ما يأتي:

- الأيزو ٩٠٠١ : الرقم ٩٠٠٠ هو رقم قياسي تسلسلي ليتناسب مع الرقم القياسي الدولي ويشمل سلسلة من القياسات تمثلت في ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣، ٩٠٠٤. وتعنى الأيزو ٩٠٠١ بمتطلبات نظام إدارة الجودة في المنشأة مثل توثيق نظام الجودة بالمنشأة ومراجعته دوريًّا من قبل الإدارة العليا ووجود نظام للتحسين المستمر ونظام لقياس رضاء العملاء واستقبال الشكاوى الواردة، ومراجعة العقود والتأكد من الوفاء بمتطلبات العملاء وتدريب الموظفين وفحص المواد الخام والمنتجات النهائية وحفظ السجلات والتخزين الجيد للمواد وغيرها من مؤكدات الجودة داخل المنظمة.
- الأيزو ١٤٠٠١: وتتعلق بنظام إدارة البيئة داخل المؤسسة، الذي يساعد على تحسين النظام البيئي داخل الشركة وتحسين كفاءة الشركة وعملها.
- الأيزو ١٨٠٠١ وتتعلق بنظام إدارة الصحة والسلامة داخل المؤسسة وتدعو لتأكيد السلامة المهنية

بجميع جوانبها داخل المؤسسة.

- الأيزو ٢٢٠٠٠: وتتعلق بنظام إدارة سلامة الغذاء وما يتعلق بها من تحليل أخطار ونقاط تحكم داخل المؤسسة وهي مقاييس تؤكد سلامة الغذاء العالمية ومعترف بها من جميع دول العالم.
- الأيزو ٢٢٣٠١: وتتعلق بنظام إدارة ديمومة الأعمال وما يتعلق بها من تخطيط وصيانة وتنفيذ ومراقبة وكذلك كيفية التجاوب السريع في الحالات الطارئة التي قد تحدث داخل المؤسسة.
- الأيزو ٢٧٠٠١: وتتعلق بنظام إدارة أمن وحماية المعلومات وما يتعلق بها من تصميم وضوابط وتدقيق ومتابعة.
- الأيزو ٣١٠٠٠: وتتعلق بنظام إدارة الأخطار والاستجابة السريعة للحد من هذه الأخطار وما يتعلق بها من إستراتيجيات وعمليات ومنتجات وخدمات وأصول.

فوائد الأيزو

هناك عدد كبير من فوائد الحصول على الإيزو فهي تسهم بفعالية في ضبط الإجراءات والعمليات السليمة وتهيئة بيئة العمل المثالية. ومن تلك الفوائد ما يأتي:

١. زيادة إنتاجية الشركة: فتطبيق معايير الجودة يتيح للشركة الحد من الهدر والفاقد. ومن ثم تتحسن الإنتاجية للعاملين وللعمليات.

٢. زيادة الوعي بأهمية الجودة: إن معايير الأيزو وأنظمتها تساعد على تأكيد ثقافة الجودة في الشركة وتنشر الوعي بين الموظفين بأهمية مراعاتها والاستمرار في تطبيقها.

٣. رفع كفاءة العمل : تتيح معايير الأيزو للشركة رفع كفاءة العمليات وتنظيم الإنتاج ما يزيد من كفاءة العاملين.

٤. زيادة الطلب على منتجات الشركة: بينت الإحصاءات والدراسات المتعلقة بشهادة الجودة الأيزو أن تطبيق معيار الجودة الأيزو للشركة يزيد من الطلب على منتجات الشركة بنسبة ٣٠٪ ومن ثم أرباح تلك الشركة. فالعملاء يزدادون ثقة بالعلامة التي تحصل على شهادة الجودة

٥. تعزيز ميزة الشركة التنافسية: يزيد نظام الأيزو من إمكانية رفع وتعزيز الميزة التنافسية للشركة ما يؤدي من ثم لزيادة عملائها.

٦. تحسين نوعية الإنتاج: تسهم معايير الأيزو في تحسين عمليات الإنتاج وكذلك زيادته، إذ أظهرت بعض الدراسات أن إنتاجية الشركة المطبقة لمعايير الجودة في الأيزو تزيد بنسبة ٢٠٪.

٧. الاعتراف الدولي: إن عالمية مقاييس الأيزو يحقق اعترافًا دوليًا بهذه الشهادة ما يسهل لها التعامل مع الجهات الدولية ويزيد من ثقة الشركة في دخول الأسواق العالمية.

مصطلحات

الكلمة	الترجمة
الرقابة	CONTROL
المعايير الرقابية	CONTROL STANDARDS
المتابعة المباشرة	DIRECT CONTROL
المتابعة غير المباشرة	INDIRECT CONTROL
نظم الرقابة المغلقة	CLOSE CONTROL SYSTEMS
نظم الرقابة المفتوحة	OPEN CONTROL SYSTEMS
الرقابة الإيجابية	POSITIVE CONTROL
الرقابة السلبية	NEGATIVE CONTROL
معايير مالية	FINANCIAL STANDARDS
معايير إنتاجية	PRODUCTIVE STANDARDS
معايير تسويقية	MARKETING STANDARDS
معايير أفراد	PERSONAL STANDARDS

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولًا: ضع علامة صح أو علامة خطأ مع التعليل:

١. ( ) تعد الرقابة بمثابة المهمة الأولى للنشاط الإداري الذي يمارسه المدير.
٢. ( ) تتم الرقابة فقط بواسطة الجهات الداخلية المختصة في المنظمة.
٣. ( ) تتم الرقابة لأداء المنظمة بواسطة الجهات الخارجية المختصة.
٤. ( ) الرقابة الجيدة هي تلك التي تتم بعد انتهاء العمل واكتماله.
٥. ( ) تمارس الرقابة التاريخية عادة مع أولى مراحل التنفيذ للأعمال.
٦. ( ) تفضل الرقابة الفورية دائمًا على الرقابة التاريخية.
٧. ( ) شهادات الأيزو ISO هي أداة من أدوات المساعدة على مراقبة جودة الأداء في المنظمات.
٨. ( ) يستفيد العاملون في منظمات الأعمال من الرقابة على أدائهم.
٩. ( ) من أولى مراحل العملية الرقابية صياغة المعايير التقديرية.
١٠. ( ) تصنف المقاييس الزمنية ضمن المعايير الكمية.
١١. ( ) المتابعة المباشرة هي تلك التي تتم بالملاحظة.
١٢. ( ) يعد أسلوب عظمة السمكة من الأساليب الفعالة في مجال التنظيم الإداري.
١٣. ( ) نظم الرقابة المغلقة هي التي تتم من خلال الاعتماد على العنصر البشري أساسًا.
١٤. ( ) نظم الرقابة المفتوحة هي التي تتم بالاعتماد على العنصر البشري.
١٥. ( ) الرقابة الحسابية هي التي تركز على تصرفات العاملين.
١٦. ( ) ليس هناك أهمية للرقابة القضائية في منظمات الأعمال الربحية.
١٧. ( ) يمكن استنباط المعايير المالية بسهولة من سجلات الوارد والمنصرف للمواد.
١٨. ( ) هناك صعوبة في صياغة معايير لقياس كفاءة التدريب الذي يحصل عليه العاملون.
١٩. ( ) تُعدّ خريطة جانت هي الأداة الوحيدة للرقابة على الوظيفة الإنتاجية.
٢٠. ( ) هناك معايير رقابية متعددة لقياس كفاءة المزيج التسويقي.

ثانيًا: أسئلة تحليلية:

س١: «**تعدّ الرقابة من المهام الإدارية التي لا تقل أهمية عن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه**».
علق على هذه العبارة، ثم أجب عن الأسئلة الآتية:

- مفهومك للرقابة.

- أهم الفوائد التي تحققها الرقابة لكل من الإدارة والعاملين.
- الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان لتصويب الأخطاء التي تسفر عنها نتائج المراقبة.

س٢: «**على الرغم من تعدد أنواع الرقابة، إلا أنه لا يمكن وصفها بأنها بدائل متاحة أمام الإدارة يمكنها أن تستخدم منها ما تشاء**».

ناقش هذه العبارة موضحًا ما يأتي:

- أهم المعايير الممكنة لتصنيف الرقابة مستعينًا بالرسم.
- أهم أنواع الرقابة، مدعمًا إجابتك بالمجالات التي يصلح لها كل نوع من هذه الأنواع.

س٣: «**لا غنى عن كل من المعايير الكمية والأخرى غير الكمية في مراقبة الأداء**». ما الفرق بين كل من هذين النوعين من المعايير مؤيدًا إجابتك بأمثلة توضيحية؟

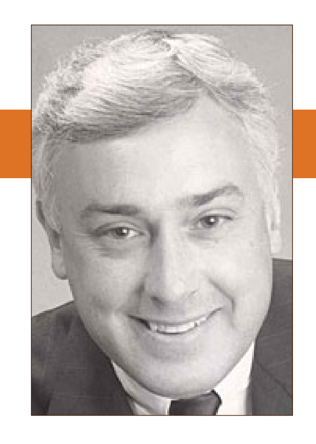
س٤: وضح أهم الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند صياغة المعايير الرقابية بشكل عام.

س٥: «هناك معايير مالية تفيد في مجال تقييم أداء الوظيفة المالية». اذكر أمثلة منها.

س٦: كيف يمكن تقييم كفاءة سياستي الشراء والتخزين في إحدى المزارع؟

س٧: «تتطلب الرقابة الفعالة خصائص معينة». اشرح تلك العبارة، موضحًا هذه الخصائص.

س٨: هل تعتقد أنك قد استفدت من دراستك لموضوع الرقابة الإدارية في حياتك الشخصية؟ وهل سيكون لها تأثير في حياتك الوظيفية المستقبلية؟ اكتب مقالًا يوضح ذلك.

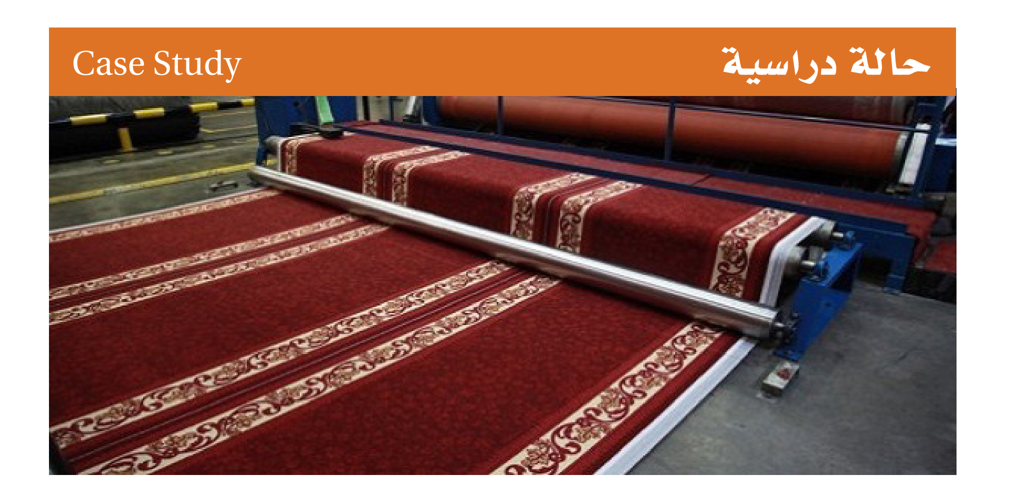


علماء الإدارة

فرانكلين آشبي

هو العالم فرانكلين سي. آشبي، أبدع في مجال الإدارة والأعمال. وأضاف إليها كمًّا هائلًا من المعلومات الإدارية وفنونها وله مؤلفات عدة في كيفية القيادة الرائدة للشركات والمؤسسات مثل كتاب (تبني التفوق). أضاف إلى الإدارة طابعًا خاصًا وأساليب متميزة وله فيها بصمات رائعة تدل على حرفيته. ولد آشبي بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو مشارك في تأسيس مجموعة (رأس مال القيادة) في بريستون بنيوجرسي، وهي مجموعة متخصصة في تنمية المهارات القيادية وتطوير الأساليب الإدارية ونقل وترقية المديرين التنفيذيين. وكان له منصب كبير لمسؤولي التعليم في مؤسسة (ديل كارنيجي وشركاه) وهذه المؤسسة أكبر منظمة في العالم لتعليم الراشدين، وعمل د. آشبي خلال حياته المهنية نائبًا لرئيس مؤسسة (مانشستر بارتنرز إنترناشونال). ويحظى د. آشبي بشهرة واسعة على مستوى أمريكا باعتباره مؤلفًا مهمًّا ومحاضرًا. أضاف إلى الإدارة نظامًا مبدعًا أخذت به الشركات العظمى وهو نظام MRI الذي يبحث في أعماق الشخصية والشركة لكشف الجوانب الثقافية ويؤدي إلى معرفة الموظف وإخلاصه لشركته، وله نصيب في معالجة الجوانب الفنية السيئة للحصول على المعلومات المؤكدة التي تمارس بكثرة في الغرب اليوم، وكان د. آشبي يؤكد على مقولة ويدعو للعمل بها وهي (الموظف الصحيح في المكان الصحيح).

حالة دراسية Case Study



مصنع السجاد

يعمل صالح الطويان مديرًا للإنتاج في مصنع السجاد في المدينة المنورة. وقد اكتسب المصنع سمعة طيبة على المستوى المحلي والوطني، وأصبحت منتجاته تستحوذ على حصة كبيرة من السوق السعودية تتجاوز ٤٠٪ من حجم مبيعات الإنتاج المحلي. وفي صباح يوم السبت فوجئ صالح بخطاب شديد اللهجة مضمونه ضرورة المرور على مكتب المراقب القانوني في تمام الساعة العاشرة صباحًا من اليوم المقبل لأمر مهم. وقد انزعج الأستاذ صالح طيلة هذا اليوم إلى أن جاء اليوم المقبل، وذهب في الموعد للمراقب القانوني.

وبعد عبارات الترحيب الأولى من كلا الطرفين تساءل الأستاذ صالح عن أسباب الخطاب الرسمي الذي قد تسلمه صباح أمس؟ فأجابه المراقب القانوني بأنه قد تلقى تقريرًا رسميًّا من مكتب رئيس مجلس الإدارة مضمونه سرعة التحقيق مع مدير الإنتاج لاتهامه بقصوره في أدائه الإداري، وأنه مسؤول مسؤولية كاملة عن انخفاض إيرادات المبيعات للعام ٢٠١٨م عن العام السابق له بنحو ٢٠٪، على الرغم من عدم تقصير الشركة في توفير الاعتمادات المالية التي تكفل لهذا القسم شراء الآلات الأحدث المطلوبة، التي قد تم بالفعل توفيرها في بداية عام ٢٠١٧م. وكذا توفير سبل إعداد الحملات الإعلانية المناسبة على الرغم من تخفيض أسعار بيع المنتجات نفسها عن أسعار العام السابق بنحو ريالين في كل متر مربع للسجاد بأحجامه المختلفة.

وقد وجهت هذه التهمة لمدير الإنتاج بعد التحقيق أولًا مع مدير التسويق والتأكد منه بأن السبب في تراجع رقم الإيرادات في هذا العام لا يدخل ضمن مسؤولية الجهاز التسويقي الذي يتولى رئاسته، فقد أثبت مدير التسويق أنه كان يتابع حركة المبيعات أسبوعيًّا من خلال التقارير، التي كانت تشير

إلى ضعف معدل البيع لمنتجات المصنع ومن ثم انخفاض الإيرادات المحققة، مبررين ذلك الانخفـاض بجـودة القمـاش المصنـع، فالمسـتهلكون بعـد وقـوع أنظارهـم على السـجاد وعلى الرغم من نظرات الإعجـاب برسـوماته وألوانـه الزاهية، وتصاميمـه المبتكرة إلا أنهم بعد قيامهـم بالفحص الدقيق له يجدون به بعض العيوب الفنية الدقيقة على بعد كل نصف متر من السـجاد (مثل نقط دقيقة غير مصبوغة أو خط أفقي بارز عن مستوى النسيج) ما يتسبب في ترددهم وإعراضهم وتراجعهم عن قرار الشراء. وقد لفت مدير التسويق نظر مدير الإنتاج شفهيًّا بشكل مهذب لهذا الأمر منذ العام الماضي، فلم يلاحظ تحسنًا أو تغيرًا في الإنتاج التام الذي تم تصنيعه فيما بعد إبداء هذه الملاحظة. ومـن ثـم تـرى الإدارة العليـا أن مسؤولية الإنتاج المعيب ترجع لمدير الإنتاج، وأن الخسـائر تسـتدعي محاسبته وإيقاع العقوبة عليه.

والسؤال:

- ما هي المشكلة الرئيسة التي تشملها الحالة؟
- وما هي المشكلات الفرعية التي تسببت فيها؟
- بفرض أن المسؤولية تؤول لقسم الإنتاج، فما هي الأسباب المباشرة المؤدية للإنتاج المعيب خاصة أن الجهات العليا قد وفرت الآلات الأحدث في المواعيد المناسبة لخطة الإنتاج منذ بداية عام ٢٠١٧م؟
- ما هي المبادئ الرقابية التي يمكن أن تستخدمها لتفادي الوقوع بهذه المشكلة؟
- ماذا تقترح من حلول لمعالجة المشكلة وضمان عدم تكرارها في المستقبل؟



الباب الثالث



وظائف المنشأة

الفصل الحادي عشر

إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. معرفة مفهوم إدارة الموارد البشرية.

٢. التفريق بين وظيفة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

٣. الإلمام بمراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

٤. معرفة أشكال التنظيم في إدارة الموارد البشرية.

٥. تفهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

محتويات الفصل

- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها.
- تطوير إدارة الموارد البشرية.
- التنظيم في إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.

استهــــلال

أنت مفصول

التحق شاب أمريكي يدعى (والاس جونسون) بالعمل في ورشة كبيرة لنشر الأخشاب، وقضى الشاب في هذه الورشة أحلى سنوات عمره، حيث كان شابًّا قويًّا قادرًا على الأعمال الخشنة الصعبة.

وحين بلغ سن الأربعين وكان في كمال قوته، وأصبح ذا شأن في الورشة التي اشتغل بها سنوات طويلة، فوجئ برئيسه في العمل يبلغه أنه مطرود من الورشة وعليه أن يغادرها نهائيًّا بلا عودة!

في تلك اللحظة خرج الرجل إلى الشارع بلا هدف، وبلا أمل، وتتابعت في ذهنه صور الجهد الضائع الذي بذله على مدى سنوات عمره كله، فأحس بالأسف الشديد، وأصابه الإحباط واليأس العميق، وأحس كما قال: وكأن الأرض قد ابتلعته، فغاص في أعماقها المظلمة المخيفة.

لقد أغلق في وجهه باب الرزق الوحيد، وكانت قمة الإحباط لديه بأن ليس لديه وولده وزوجته شيء من مصادر الرزق غير أجرة العمل الباقية من ورشة الأخشاب، ولم يكن يدري ماذا يفعل!!

وذهب إلى البيت وأبلغ زوجته بما حدث، فقالت له زوجته: ماذا نفعل؟ فقال: سأرهن البيت الصغير الذي نعيش فيه، وسأعمل في مهنة البناء.

وبالفعل كان المشروع الأول له هو بناء منزلين صغيرين بذل فيهما جهده، ثم توالت المشروعات الصغيرة وكثرت وأصبح متخصصًا في بناء المنازل الصغيرة. وتوالت عليه الطلبات لبناء المنازل الصغيرة. وفي خلال خمسة أعوام من الجهد المتواصل أصبح هذا الرجل مليونيرًا مشهورًا.

إنه (والاس جونسون) الرجل الذي أنشأ وبنى سلسلة فنادق هوليدي إن HolydayInn . ولقد أنشأ عددًا لا يحصى من الفنادق وبيوت الاستشفاء حول العالم.

يقول هذا الرجل في مذكراته الشخصية؛ لو علمت الآن أين يقيم رئيس العمل الذي طردني، لتقدمت إليه بالشكر العميق لأجل ما صنعه لي، فَعندما حدث هذا الموقف الصعب تألمت جدًّا ولم أفهم لماذا، إما الآن فقد فهمت أن الله شاء أن يغلق في وجهي بابًا «ليفتح أمامي طريقًا» أفضل لي ولأسرتي.



مقدمة Introduction

تؤدي إدارة الموارد البشرية Human Resource Management التي يرمز لها بالاختصار (HRM) في المنشآت دورًا مهمًّا في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، ومن ثم في تحسين العلاقات الإنسانية وتدعيمها. إن القوة العاملة وإدارتها من أصعب ما تواجه المنظمة على الإطلاق. فالإنسان هو عنصر التغيير والتطوير، ولهذا توضع له الأهداف والسياسات والبرامج التي يقوم بتحقيقها من خلال الآلات والمعدات؛ فالمنظمة بأكملها ترتكز على العنصر الإنساني من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدتها. لهذا فإن هذا العنصر له أهميته على مستوى المنظمة وعلى المستوى الاقتصادي ككل.


الإنسان هو عنصر التغيير والتطوير

مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها

Concepts and Objectives of HRM

بداية لا بد من التفرقة بين مفهوم كل من (وظيفة الموارد البشرية) و (إدارة الموارد البشرية).

إذ تعني وظيفة الموارد البشرية «الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كمًّا ونوعًا وتوقيتًا والمحافظة عليها وتعويضها وتنميتها وتحفيزها».

أما إدارة الموارد البشرية فإنها تعني الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف المنوط بهم تحقيقها. وعلى ذلك، فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعد إحدى وظائف المنظمة في حين أن إدارة الموارد البشرية وظيفة كل مدير.

ويجب على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية أن يضعوا نصب أعينهم دائمًا الأهداف التي عليهم أن يعملوا على تحقيقها. وتتضمن هذه الأهداف مجموعات عدة. بعضها يتصل بالمنظمة، وأخرى بالعاملين، وثالثة بالمجتمع ككل حيث يهدف المشروع إلى الحصول على أفراد أكفاء، والاستفادة إلى أقصى حد من جهودهم، والحرص على استمرار ولاء هؤلاء للمشروع. ومن ناحية أخرى، يتوقع من إدارة الموارد البشرية أن يجدوا أحسن فرص العمل الممكنة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي فيها. ويتوقع أن تتوافر لهم أفضل ظروف العمل التي تمكنهم من العمل المتعاون الفاعل الذي يزيد من إنتاجهم، طمعًا في زيادة دخولهم وارتفاع مستوى المعيشة بشكل عام، لذلك ترغب إدارة الموارد البشرية دائمًا أن تكون هناك سياسات موضوعة تكفل توافر ظروف عمل جيدة، وتوافر حرية الاستقلال، أو الانتقال أو الترقي، والمعاملة بما يتفق والكرامة الإنسانية.

لهذا فإن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص. وهكذا تعمل إدارة الموارد البشرية على مساعدة أفراد المجتمع على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية بما يتيح الفرصة للأفراد لبذل أقصى طاقاتهم والحصول على المقابل المناسب، وتأمين الحماية والمحافظة على القوة العاملة، وتوافر جو العمل الذي تسوده حرية الحركة والتغيير، بما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة لأفراد المجتمع.

تطور إدارة الموارد البشرية

Development of HRM

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل عدة تعكس التطور التاريخي لها، وسوف نستعرضها تباعًا كما يأتي:

المرحلة الأولى: النشأة الأولى

في بداية تطور إدارة الموارد البشرية كانت هناك وظيفتان أساسيتان لها هما: وظيفة الاستخدام، ووظيفة الحماية. وقد تمثلت وظيفة الاستخدام في توفير الموارد البشرية اللازمة لاحتياجات المنظمة الإنتاجية، أما وظيفة الحماية فقد كانت تهدف إلى إيجاد اتجاهات وهياكل معاونة للمنظمة نفسها.

الشكل رقم (١-١١) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

المرحلة الثانية : عمال الرعاية الاجتماعية

إن الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعاملين قد جاء من جانب أصحاب الأعمال الذين يؤمنون بمدخل (الإدارة الأبوية) وبدافع ديني. وقد قام أصحاب الأعمال بتعيين أفراد للرعاية الاجتماعية، وعرفوا باسم عمال الرعاية الاجتماعية. وقد تمكن هؤلاء العمال في عام ١٩١٣م من تكوين اتحاد خاص عرف باتحاد عمال الرعاية الاجتماعية. وقد كانت هذه هي بداية مهد إدارة الموارد البشرية الذي تكون في عام ١٩٤٦م. وعلى الرغم من من أن نشأة عمل الموارد البشرية كان في شكل دوافع إنسانية أو دينية. فإن أصحاب الأعمال قد استفادوا ماديًّا منها، حيث إن فكرة الاهتمام بالعمال وأحوالهم أدت إلى زيادة الولاء لصاحب العمل. ما أدى إلى تحسين حالة العمال وأحوالهم ومن ثم إلى ارتفاع مستوى إنتاجية المنظمات. وخلال الحرب العالمية الأولى والسنوات التي تلتها ساعد التطور (الذي حدث في علم النفس الصناعي والاجتماعي) إدارة الموارد البشرية على التعرف بدرجة أكبر إلى طبيعة العنصر البشري في العمل. بما انعكس على تحسين فاعلية عمليات الاختيار والتدريب والرقابة على مجموعات العمل في الصناعة. وقد شهدت سنوات ما بعد الحرب ارتفاعًا ملحوظًا في معدلات البطالة، حيث اكتظ سوق العمل بمختلف المهارات التي سرحت من الجيش، فبدأ معدل العرض من العمال يفوق بدرجة كبيرة معدل المطلوب منه، ومن ثم توافرت لأصحاب العمل الحرية الكاملة في الاختيار والفصل في الوقت نفسه، ما تسبب في إغلاق كثير من المشروعات والأقسام الخاصة بشؤون العاملين حيث لم يعد لها ما يبررها من وجهة نظر أصحاب العمل.

المرحلة الثالثة : علاقات العمل

ترجع النشأة الأولى لوظيفة علاقات العمل في إدارة الموارد البشرية إلى أواخر القرن التاسع عشر حيث كان يتم تعيين موظف للقيام بأعمال علاقات العمل منعًا لتكوين تنظيمات عمالية مستقلة. وفي حين كان عمال الرعاية الاجتماعية يعتبرون العامل الطرف المتضرر الذي يحتاج إلى مساعدتهم، فقد كان موظفو علاقات العمل يعتبرون صاحب العمل الطرف الذي تقدم إليه خدماتهم، ولذا جاءت الأهداف التي يسعى موظفو علاقات العمل إلى تحقيقها هي الحفاظ على سلطة الإدارة في مواجهة التنظيمات العمالية، إلا أنه مع تزايد نمو النقابات خاصة في أواخر القرن التاسع عشر، ومع تغير هياكل النقابات الحرفية القديمة تحول عمل موظفي علاقات العمل من وظيفة الحماية للإدارة في اتجاه النقابات العمالية إلى القيام بدور المنظم للعلاقات بين النقابات والإدارة.

المرحلة الرابعة : لجنة وايتلي

حدث تطور كبير في المساومة الجماعية ما استتبعه تطور في علاقات العمل نتيجة التأثير الذي أحدثه تقرير لجنة وايتلي في عام ١٩١٨م. فقد تم تشكيل هذه اللجنة لإيجاد وسائل التعاون الممكن بين النقابات والإدارة، والبحث عن وسائل تحسينها وتنميتها، وقد أسفرت توصياتها بضرورة اتباع أسلوب المفاوضات والاستشارة في علاج المشكلات. وتركز الفلسفة الأساسية للجنة وايتلي على ضرورة اعتراف رجال الإدارة بالنقابات؛ لما يسفره ذلك من تقوية دور علاقات العمل في بيئة الأعمال. ولهذا حدث إدماج بين وظيفة الرعاية الاجتماعية وعلاقات العمل معًا ما أظهر دورًا جديدًا للأفراد يهدف إلى العمل على تحسين كفاءة العمل والمساعدة على تكوين ووضع سياسات الموارد البشرية المختلفة التي تسعى إلى خدمة العاملين.

المرحلة الخامسة : إداري الموارد البشرية

في هذه المرحلة نشأ مفهوم آخر لدور الموارد البشرية وهو استخدام الأساليب المهنية، ففي عام ١٩٤٣م كانت إدارة الموارد البشرية تشتمل على أنشطة عدة مثل: الإمداد، الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور، التفاوض، الصحة والأمان، الرعاية الاجتماعية، إلا أنه بحلول الستينيات أضيفت أنشطة أخرى لإدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية، وتصميم العمل والتنظيم وكذلك تطوير التنظيمات.

المرحلة السادسة : تكوين سياسات الموارد البشرية

أدت زيادة حدة المنافسة في الستينيات من هذا القرن إلى ضرورة العمل (من جانب المنظمات) على ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومحاولة تخفيض تكلفتها ما أدى إلى تحويل وظيفة الموارد البشرية من المستوى التنفيذي إلى مستوى الإدارة العليا؛ وهذا يعني مدى أهمية وضع إستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية في ظل الأهداف والسياسات العامة للتنظيم، وذلك أدى إلى توافر فرص واسعة لمتخصصي الموارد البشرية للترقي إلى مستويات أعلى في الإدارة. هذا النمو والتطور الذي حدث لإدارة الموارد البشرية من حيث السلطة الإدارية أو أعداد المهنيين في شؤون الموارد البشرية أتاح الفرصة أمام مديري إدارة الموارد البشرية للاستعانة بعلماء السلوك لحل بعض المشكلات التنظيمية. وقد أسهم الاستخدام للعلوم السلوكية في التعرف إلى مشكلات العنصر البشري وطرق علاجها، فضلًا على إكساب الخبرة للمتخصصين في إدارة الموارد البشرية.

المرحلة السابعة : دور التخطيط الشامل

تضافرت مجموعة من العوامل التي أجبرت إدارة المنظمات بالاعتراف بإدارة الموارد البشرية وأحقيتها بالمشاركة على مستوى التخطيط الشامل وكجزء من الإستراتيجية العامة. ولعل من أهم هذه العوامل: زيادة درجة عدم التأكد في مشكلات إدارة الموارد البشرية، وأهمية العمل على التواؤم والتكيف مع الظروف البيئية، وزيادة حدة المنافسة العالمية في أسواق المنتجات.

المرحلة الثامنة : الموارد البشرية والمجتمع الأكبر

أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل سلطة إدارية ومكانة أعلى داخل التنظيمات المعاصرة، وأصبح من الضروري الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية لتأثر العوامل البيئية في كل من: المنظمات والعاملين فيها، والأنشطة الخاصة بهم. وقد كان ذلك مطلبًا أساسيًّا خاصة بعد أن أصبحت المجتمعات تطالب التنظيمات بتحقيق الأهداف الاجتماعية إلى جانب أهدافها الخاصة بالربحية. وتبعًا لذلك أصبح ينظر إلى مختصصي الموارد البشرية بأنهم المسؤولون عن تحقيق المصالح القومية، وذلك من خلال التأكيد أن تنظيماتهم تعمل في إطار المصلحة العامة، ومن ثم فقد أعطى هذا الاتجاه دفعة أكبر للأفراد، ومن ثم للوظيفة نفسها من خلال وجودها داخل التنظيم. ومنح هذا البعد مختصصي الموارد البشرية مجالًا أكبر للعمل بوصفهم مترجمين ومستشارين قانونيين لحماية قيم المجتمع ومصالحه من داخل التنظيم.



التدريب مهم لتطوير مهارات العاملين

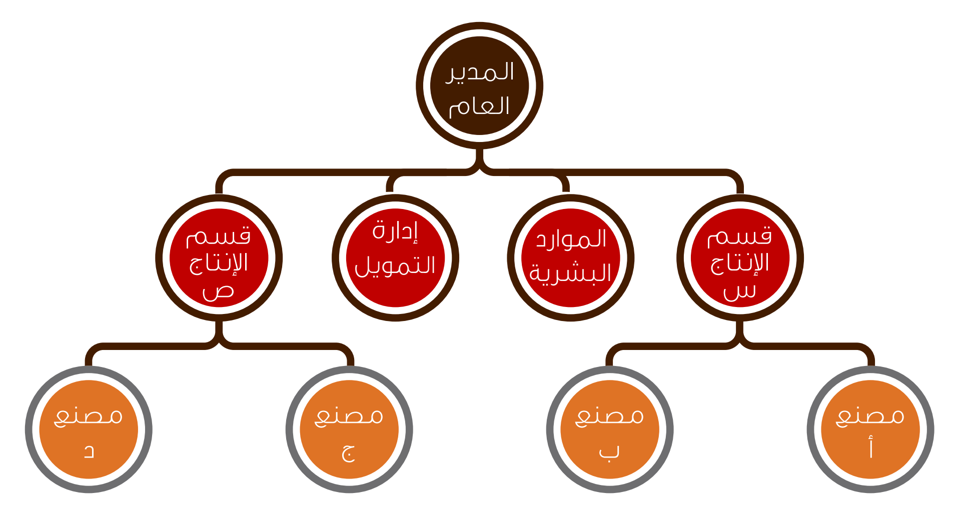
التنظيم في إدارة الموارد البشرية Organization of HRM

تسمى وحدة إدارة الموارد البشرية في بعض الدول العربية إدارة الأفراد وأحيانًا إدارة شؤون الموظفين أو شؤون العاملين. ويمكن القول: إن هناك أربعة أشكال تمثل عدد وحدات الموارد البشرية ومستواها التنظيمي في المنشأة.

أ. وحدة مركزية للموارد البشرية : Central Unit

يعكس هذا الشكل وحدة مركزية واحدة للموارد البشرية تقوم على خدمة جميع أقسام المنشأة، وترفع تقاريرها مباشرة إلى المدير العام.

الشكل رقم (٢ - ١١) وحدة مركزية للموارد البشرية

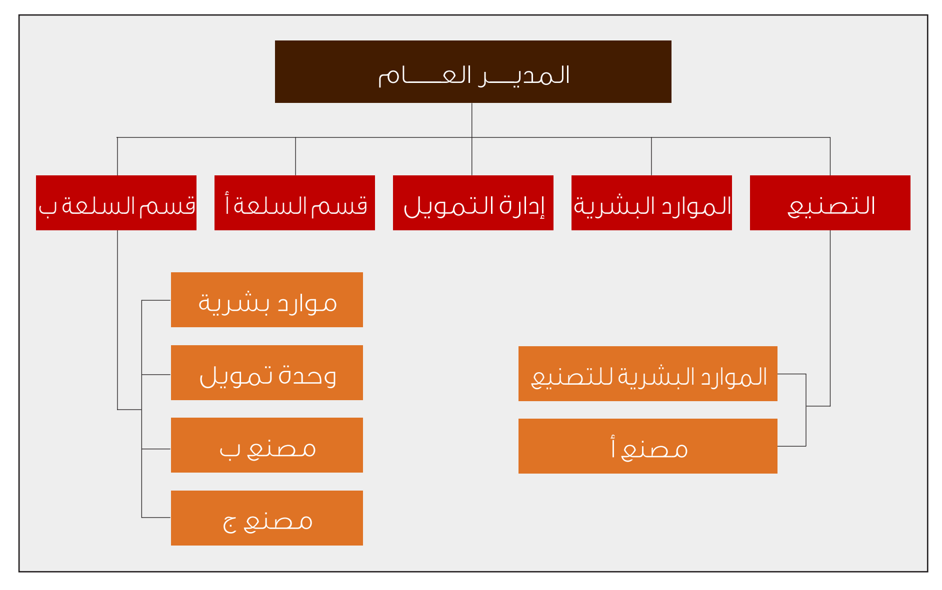


ب. وحدة مركزية للموارد البشرية ووحدات على مستوى القسم السلعي والوحدات:

يلاحظ في الشكل الآتي عدد من التقسيمات التنظيمية على أساس السلع المنتجة حيث توجد وحدة إدارة موارد بشرية مركزية ترفع تقاريرها إلى المدير العام مباشرة، وهناك وحدات فرعية للموارد البشرية ترفع تقاريرها إلى مديري الأقسام السلعية.

الشكل رقم (٣-II)

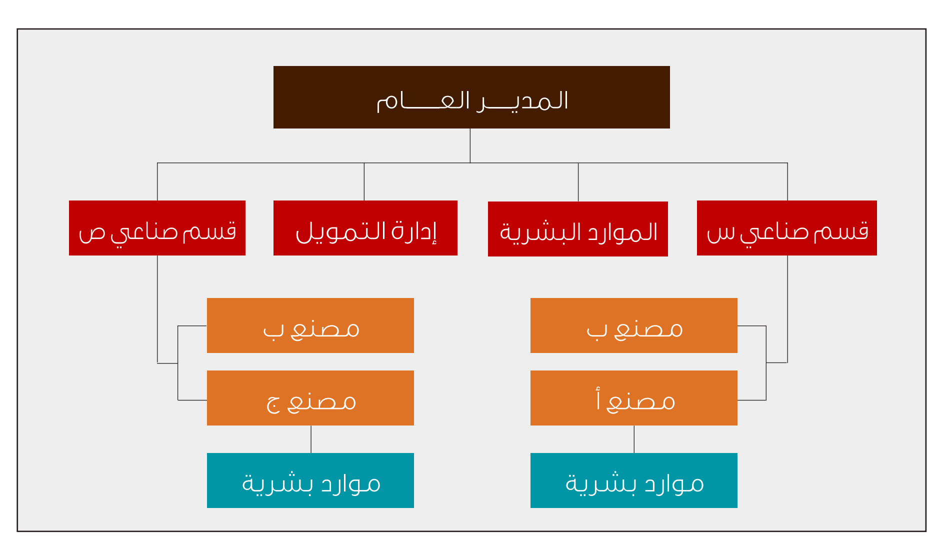
وحدة مركزية ووحدات على مستوى القسم السلعي



ج. وحدة مركزية للموارد البشرية ووحدات على مستوى المصانع:

وتبعًا لهذا توجد وحدة مركزية للموارد البشرية تتصل مباشرة بالمدير العام، ويوجد وحدات فرعية للموارد البشرية على مستوى المصنع تقدم تقاريرها لمدير المصنع.

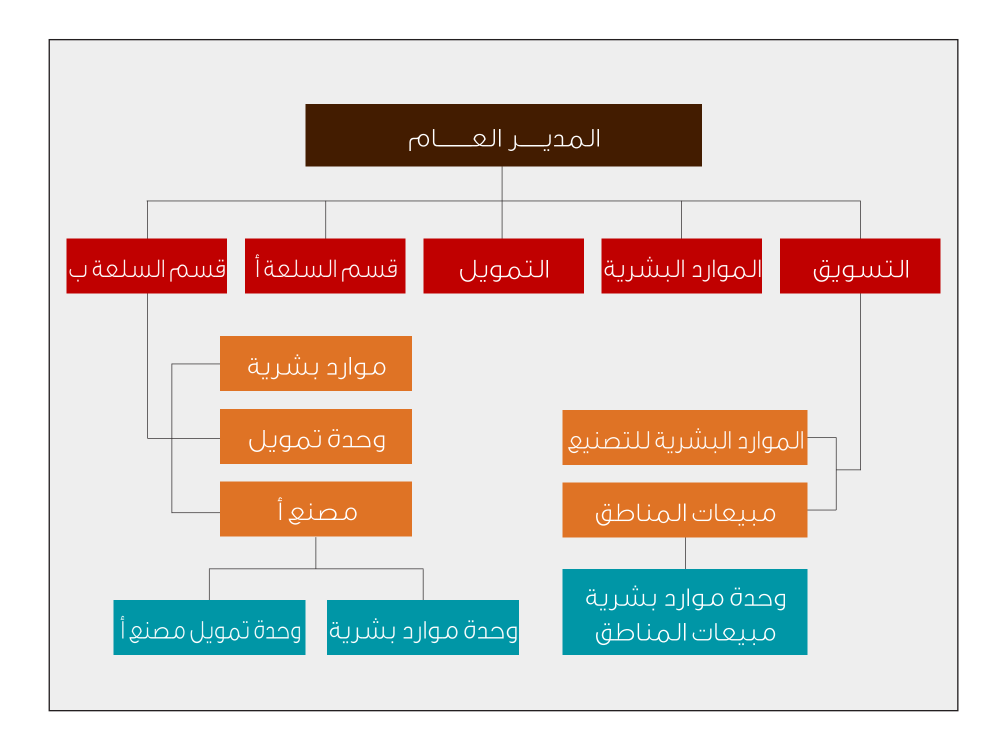
الشكل رقم (٤-II) وحدة مركزية ووحدات على مستوى المصانع



د. الشكل المختلط:

وهنا يوجد نموذج لشكل مختلط يضم الأشكال الثلاثة السابقة، فهناك وحدة موارد بشرية مركزية، ووحدات على مستوى القسم السلعي والوحدات الوظيفية، ووحدات موارد بشرية على مستوى المصانع. ومن ثم يسمى هذا النوع الشكل المختلط.

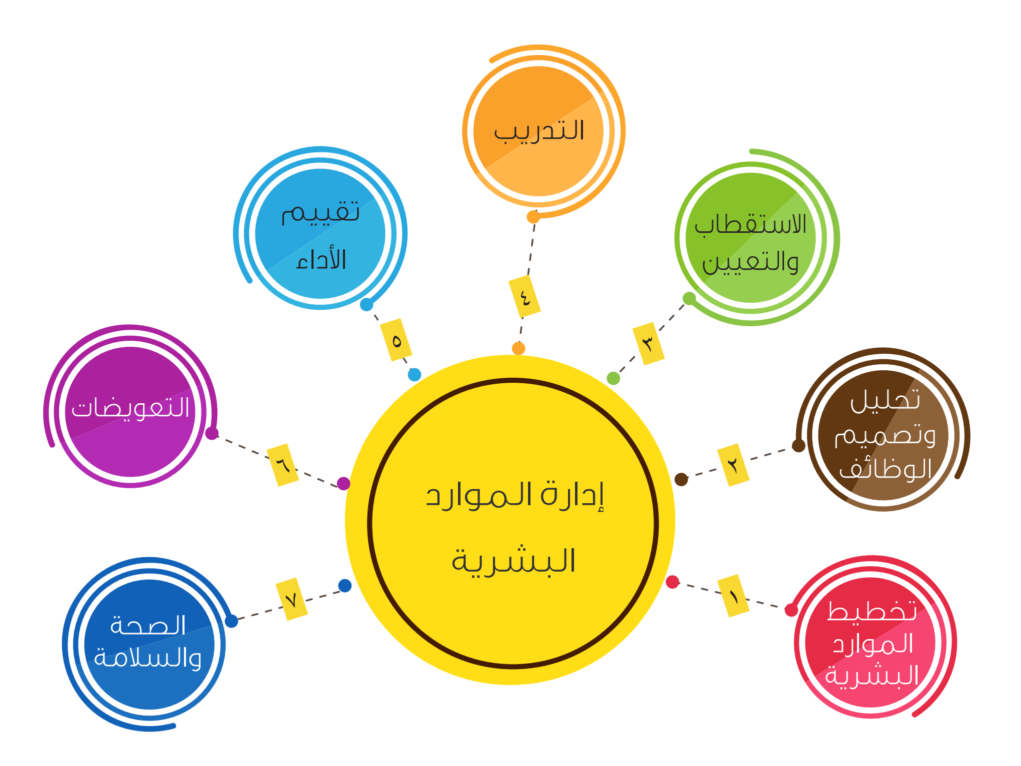
الشكل رقم (٥-١١) الشكل المختلط



وظائف إدارة الموارد البشرية HRM Functions

لأجل بناء وتكوين قوة عاملة راغبة وقادرة على العمل، فإن ذلك يتطلب جهدًا متواصلًا من قبل إدارة الموارد البشرية يبدأ بالتخطيط لتلك القوة، وتحليل الوظائف، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتدريبهم وتنميتهم، وتقييم أدائهم، وتقدير الحوافز لهم، وأخيرًا توفير السلامة المهنية والخدمات الاجتماعية لهم كما يتضح بالشكل رقم (٦-١١).

الشكل رقم (٦-١١) وظائف إدارة الموارد البشرية



أولًا: تخطيط الموارد البشرية

يقصد بتخطيط الموارد البشرية: تقدير احتياجات المنشأة من إدارة الموارد البشرية كمًّا ونوعًا خلال المدة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها. وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمراحل عدة يبينها الشكل الرقم (٧-١١) هي:

الشكل رقم (٧-١١) خطوات تخطيط القوى العاملة

٥	٤	٣	٢	١
إستراتيجيات مواجهة الفائض أو العجز	تحديد الفائض أو العجز	التنبؤ بالعرض	تقدير الطلب	دراسة أهداف التنظيم

أ- دراسة أهداف التنظيم :

إن الغرض من دراسة أهداف التنظيم للتخطيط للموارد البشرية هو التعرف إلى الاعتبارات التي تؤثر في تقدير الاحتياجات من القوة العاملة المطلوبة مثل المستوى التكنولوجي المستخدم بواسطة المنشأة، وسياسات تنويع المنتجات، وعدد الورديات وعدد ساعات العمل ومعدلات الأداء ووقت الراحة لأهمية كل ذلك على تحديد عدد العمالة المطلوبة.

ب- تقدير الطلب:

حيث يرتكز في هذه الخطوة على جانبين هما:

- تحديد نوعية ومواصفات إدارة الموارد البشرية المطلوبين.
- تحديد عدد إدارة الموارد البشرية المطلوبين لإدارة المنظمة وتشغيلها.

وبناء على هذين الجانبين يتم اختيار الفرد المناسب وتعيينه.

ج- التنبؤ بالعرض:

يعد التنبؤ بالعرض من العمالة الوجه الثاني والمكمل لعملية تخطيط الموارد البشرية. ويتطلب الأمر بالنسبة إلى المرحلة القيام بما يأتي:

- تحليل عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في العمالة.
- تحليل العمالة الحالية.

- تحليل العمالة في فئات العمر المختلفة.
- تحليل سياسة الترقية وهيكل التنمية الإدارية.
- تحليل ظاهرة الغياب.
- تحليل معدل الدوران.

د- تحديد الفائض أو العجز من العمالة :

ويقصد بذلك تحديد كل من:

- الفائض أو العجز الكمي في العمالة.
- الفائض أو العجز النوعي في العمالة.

ويتم التوصل إلى ذلك عن طريق مقارنة العمالة المطلوبة (الطلب) بالعمالة المتاحة (العرض).

هـ- إستراتيجية مواجهة الفائض أو العجز:

في حالة الفائض، يكون أمام المنشأة إستراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل: الحالة الأولى إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة فيكون الحل هو إعادة تدريب وتأهيل التخصصات، أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة فيكون الحل هو تبني سياسة الاستغناء، وذلك من خلال إستراتيجيات أخرى مثل استخدام معايير اختيار متشددة للاختيار من الخارج، أو تقليل الأجور المدفوعة.

وفي حالة العجز أيضًا توجد أمام المنشأة حلول عدة وتتوقف على حالة سوق العمل، ومن الحلول المتاحة:

تنشيط الاستقطاب، والتساهل في معايير الاختيار، ورفع مستوى الأجور، والمكافآت، وتكثيف التدريب، ورفع الإنتاجية، وتكبير وإثراء الوظائف واستخدام تكنولوجي مكثف.

أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة، فيمكن استخدام معايير اختيار متشددة للاختيار من الخارج.

ثانيًا : تحليل الوظائف وتصميمها

يقصد بتحليل الوظائف أي الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل منها على حدة، وملاحظة وتسجيل الحقائق التي توضح واجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها، على أن تفرغ هذه المعلومات في كشوف تحليل الوظائف تمهيدًا لتوصيفها.

أما وصف الوظائف فيعني التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة أو كشف خاص لوصف الوظيفة، كمستند لتعريف الوظيفة، بحيث يعكس عوامل التقييم الداخلة في تكوين الوظيفة، ومهامها وواجباتها ومسؤولياتها، والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها.

ويرتبط نجاح تحليل الوظائف وتوصيفها بمجموعة من الاعتبارات أهمها:

- حسن اختيار وإعداد القائمين بعملية تحليل الوظائف وتوصيفها.
- يجب أن يعكس سم أو لقب الوظيفة جوهرها الذي يمثلها والتخصص الأساسي الذي تقوم بتحقيقه.
- يجب أن يكون الوصف مطابقًا للواقع الفعلي.
- تأكيد صحة ودقة البيانات التي تستخدم أساسًا لعملية تحليل الوظائف وتوصيفها.
- يجب أن يكون هناك تمهيد للعاملين عن طبيعة هذه الدراسة والفوائد التي قد تعود عليهم من إتمام وصف الوظائف.
- توافر تدعيم وتأييد كامل من جانب إدارة المنظمة لمثل هذه العملية شبه الدورية.

ثالثًا: الاستقطاب والاختيار والتعيين

١ - الاختيار والتعيين:

يقصد بالاختيار والتعيين أي ذلك النشاط الإداري الذي يتعلق بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة، وحث الكفاءات البشرية الذين تتوافر لديهم الاشتراطات للتقدم للوظائف الشاغرة تمهيدًا لاختيار أفضل المهارات للعمل بالمنشأة المعنية. وتعد سياسة الاختيار من أهم سياسات الموارد البشرية للعوامل الآتية:

١. تعد مفتاح دخول العنصر البشري إلى التنظيم (المنشأة).
٢. تحدد كفاءة الاختيار كفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالموارد البشرية.
٣. ترتبط مدى كفاءة تحديد احتياجات المشروع من التدريب مستقبلًا بمدى كفاءة تطبيق سياسة الاختيار للأفراد.
٤. تؤثر سياسة الاختيار في فرص الترقية مستقبلًا.
٥. تؤثر كفاءة الاختيار في معدلات الدوران ومعدلات فاقد العمل.
٦. الارتفاع المتزايد في تكاليف العمالة يجعل من الضروري التركيز على اختيار أنسب المهارات الإنسانية التي تتلائم مع الوظائف الزائدة والعمالة الناقصة في بعض القطاعات.
٧. تؤثر فشل سياسة الاختيار كثيرًا على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
٨. تؤول كثير من مشكلات العمالة المتاحة إلى سوء سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المنظمة.

٢ - الترقية والنقل:

يقصد بالترقية، أي انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى، ومن ثم ذات راتب أعلى حاليًا أو مستقبلًا. وهناك أسس عدة للترقية تتبعها المنشآت المختلفة منها:

أ- أساس الأقدمية :

حيث يتم المفاضلة من بين إدارة الموارد البشرية في مجال الترقية على أساس أقدميتهم. فالأقدم له أولوية الترقية للوظيفة الشاغرة. واستخدام سياسة الترقية على أساس الأقدمية له مبررات أو مزايا عدة أهمها: الموضوعية، ومناسبتها لتقاليد وقيم المجتمع، فعندما يتولى الشخص الأكبر سنًا الوظائف الأعلى في المركز تسهم في رفع كفاءة الإدارة فيما يتعلق بسياسات الاختيار والتوجيه، وتوفر اعتبارات الموضوعية والعدالة، وذلك كله باعتبار أن نتائج بعض الدراسات قد أشارت إلى أن إداريي الموارد البشرية ذوي الأقدمية يعدون أكثر كفاءة وخبرة عن غيرهم.

ب- أساس الكفاءة في الوظيفة الحالية :

ولا شك أن الترقية على أساس الكفاءة سليم ومرغوب فيه من الناحية النظرية، ولكن عمليًا يعتري هذا الأساس صعوبات كثيرة إذ ليس هناك مقاييس دقيقة موضوعية لقياس الكفاءة، كما أن الاستناد والأساس كثيرًا ما يكون مرفوضًا من العاملين لخوفهم من اعتبارات التملق أو المجاملة أو المحسوبية.

ج- أساس الترقية بالأقدمية والكفاءة :

تعتمد هذه السياسة على ضرورة وجود حد أدنى من الأقدمية لكي يسمح باختيار الفرد للترقية. بمعنى إذا ما توافر الحد الأدنى من سنوات الأقدمية لدى أكثر من موظف يستحقون الترقية تتم المفاضلة بينهم على أساس الكفاءة.

أما عن النقل فهو يعني تحريك العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى على المستوى التنظيمي نفسه وبأجر متشابه لحد كبير، وبأدنى تغيير في الواجبات والمسؤوليات التي تحتوي عليها كلٌّ من الوظيفتين مع احتمالات وجود تغييرات في ظروف العمل. وأحيانًا في الواقع العملي يكون النقل إلى وظيفة أقل مسؤولية وأقل أجرًا وتسمى هذه الحالة التنزيل الوظيفي.

رابعًا : التدريب (تدريب القوى العاملة وتنميتها)

يمكن تعريف التدريب بأنه: «الإجراءات المنظمة التي يتعلم الفرد خلالها معرفة أو مهارة أو كليهما من أجل غرض معين». بمعنى آخر فإن التدريب عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المنشآت لأجل مساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاءة المناسبة على القيام بأعمالهم الحالية والمستقبلية من خلال تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية، وأيضًا إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة. وحتى يكون النشاط التدريبي نشاطًا متكاملًا ينبغي أن يتضمن التدريب مراحل معينة، تتضح في الشكل رقم (٨-١١) وهي:

الشكل رقم (٨ - ١١) خطوات النشاط التدريبي

١	٢	٣	٤	٥
اكتشاف الحاجات للتدريب	تحديد الاحتياجات التدريبية	تصميم البرامج التدريبية	تنفيذ البرامج التدريبية	تقييم برامج التدريب

المرحلة الأولى : اكتشاف الحاجة للتدريب :

التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لرفع قدرات إدارة الموارد البشرية وتعديل سلوكاتهم بقصد رفع إنتاجية المنظمة، من أجل هذا كانت هناك ضرورة للتدريب حيث إنه أيضًا وسيلة من وسائل علاج المشكلات المحتملة ولكي يتم وضع برامج تدريب معينة يجب الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم، وتحليل الأعمال، وتحليل الموارد البشرية.

المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية :

وتحديد الاحتياجات يعبر عن أنواع التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب. وعلى أساس هذا الاحتياج من المهارات والسلوكات والاتجاهات المطلوب اكتسابها للموظفين تبنى المرحلة التي تليها.

المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية :

ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب، ووقت التدريب، ومكان التدريب، وأساليب التدريب، وأدوات التدريب، ومدى تكراره، ومن سيقوم بالتدريب، وما هي نواتج هذا التدريب المحتمل اكتسابها من قبل المتدربين.

المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية :

وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها والتي من أهمها: توقيت البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، وتجهيز المطبوعات، والاتصال بكل من

المدربين والمتدربين، والأعمال اللجوستية المطلوبة لتنفيذ البرنامج بطريقة فعالة ومحققة للأهداف.

المرحلة الخامسة : تقييم برامج التدريب:

لا تقتصر مسؤولية مدير التدريب فقط على التخطيط للبرنامج، وتوافر احتياجات التنفيذ ومتطلباته وإنما يقتضي الأمر التقييم للبرنامج للتأكد من أنه يسير في طريقه الصحيح، وأنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة.

خامسًا : تقييم الأداء

ويقصد به تقويم أداء العاملين، وهو عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفته، ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم، ويفيد تقييم الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب، أو الحكم على مدى صحة فاعلية بعض سياسات الاختيار والتعيين، وكذلك توافر المعلومات المختلفة عن العاملين وعن المنظمة التي تساعد على عملية التخطيط للقوى العاملة، وأيضًا يسهم التقييم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي. ولأجل تحسين تنمية فاعلية تقييم الأداء يجب الأخذ بالاعتبارات الآتية:

أ. الاعتماد على معايير عادلة في تقييم الإنجاز وتقديره.

ب. التوصل لمعايير مقبولة من كل من الإدارة والعاملين.

ج.استخدام أساليب تقييم متعددة.

د. مراعاة تحسين عملية التغذية العكسية للمعلومات المرتدة عن التقييم.

سادسًا : التعويضات

تعتبر وظيفة التعويضات من أهم وظائف إدارة المواد البشرية، إذ يتم من خلالها تحديد هيكل الأجور والمكافأة المستحقة، ووضع نظام الحوافز، ولوائح العقاب والجزاءات. ومن المتوقع أن تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع هذه الأنظمة المختصة بالتعويضات بطريقة عادلة وموضوعية. والمعايير التي تتم وفقها يجب أان تتسم بالثبات والموثوقية وتتابع تطبيقها على الجميع بشكل متساوٍ.

سابعًا : الصحة والسلامة

تتضمن هذه الوظيفة السابعة لإدارة لموارد البشرية الاهتمام برعاية الموارد البشرية وصيانتها في المنظمة. وذلك من خلال الحفاظ عليها وحمايتها من أخطار العمل المعنوية والمادية. ومن ذلك الأخطار الملموسة المتعلقة بمزاولة العمل (كالإصابات والحوادث والكوارث) أو الأخطار المعنوية كالأمان الوظيفي وحقوق التقاعد، والتعامل العادل، وحفظ كرامة الموظف وحقوقه. وتشمل هذه الوظيفة توفير البيئة الشاملة للموظف ببرامج الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية والترفيهية.

إثـــــــراء

الرخصة الدولية لريادة الأعمال

الرخصة الدولية لريادة الأعمال هي رخصة تمنح لمن يكون مؤهلًا لإنشاء مشروعات الأعمال. وهي تعكس إمكانية أن يكون حامل هذه الرخصة قادرًا على إنشاء عمل ريادي حر بنجاح. وقد تم الإعلان الرسمي للرخصة بنسختها العربية عام ٢٠٠٩م. وهو مشروع طموح يسعى إلى أن ينتشر في العالم العربي كنموذج لتأهيل الشباب نحو العمل الحر بشكل احترافي. وقد تم تطويرها في جمعية ريادة الأعمال السعودية واستغرق أربع سنوات تم التعاقد خلالها مع فريق عمل أمريكي وعربي لمدة سنة ونصف لإعداد البرنامج وتم تطبيقه باللغتين العربية والإنجليزية على أكثر من عشرة آلاف متدرب ومتدربة. ويمثل برنامج التأهيل للرخصة الدولية لريادة الأعمال (ILFEN) أهم برامج جمعية ريادة الأعمال وأنشطتها. وقد تم عقد دورات تأهيلية عدة للحصول على الرخصة الدولية لريادة الأعمال(ILFEN) للرجال والنساء وبمعدل مئة ساعة تدريبية ولمدة أربعة أسابيع، تستخدم فيها أحدث الوسائل والتطبيقات العملية، والتمارين الحديثة، متضمنة كيفية تحويل الفكرة إلى فرصة ثم إعداد خطط العمل، وكيفية الإدارة والتسويق والتمويل، وتزويد المشاركين بالمهارات التطبيقية والفنية اللازمة للمشروعات الريادية. وخلال الرخصة يمر المتدرب على أكثر من فرصة لطرح مشروعه وتطويره والاستفادة من الخدمات الإرشادية من خلال المرشدين المتخصصين الخريجين من برنامج دبلوم الإرشاد بإشراف جمعية ريادة الأعمال. فبعد تحديد السمات الريادية يلتقي المتدرب المرشد وتقدم الرخصة خدمات الإرشاد المجانية للمتدرب الذي سيبدأ مشروعًا حقيقيًا لمدة ثلاثة أشهر.





ومن مميزات الرخصة ما يأتي:

١. الحصول على شهادة مرخصة لإنشاء المشروعات الصغيرة وإدارتها.
٢. التعلم على كيفية إنشاء المشروعات.
٣. تنمية المهارات الإدارية والقيادية للمتقدم.
٤. تعلم وضع خطة الأعمال باحترافية.
٥. التدرب على إدارة المشروعات والعمل مع فرق العمل.
٦. إتقان استخدام برامج الحاسب الآلي الخاص بتصميم خطة الأعمال التجارية.
٧. الانضمام إلى عالم رواد الأعمال من خلال شبكة جمعية ريادة الأعمال.

وتنقسم منتجات الرخصة إلى نوعين:

١. الدورة التأهيلية للرخصة الدولية لريادة الأعمال (أساسية-متقدمة).

ويقوم بتدريبها مدربون معتمدون من الجمعية تم اعتمادهم وتأهيلهم بشراكة مع شركة إنتل.

ويمكن تدريبها على طريقتين:

- مقرر اختياري ٢-٣ ساعات للطلاب - فصل دراسي.
- دورة تدريبية مئة ساعة (شهر).

٢. اختبار الرخصة الدولية لريادة الأعمال.

هذا الاختبار إلكتروني بالكامل. وتشرف الجمعية على هذا الاختبار ويعقد أربع مرات في السنة الواحدة في مواعيد محددة.

مصطلحات

الكلمة	الترجمة
إدارة الموارد البشرية	Human Resuorce Management
وظيفة	Job
تدريب	Training
تعويضات	Compensation
سياسات الموراد البشرية	HR Policies
حقوق العامل وخصوصيته	Employee rights and Privacy
اتحاد	Union
علاقات العمال	Labor Relations
حوافز	Incentives
عقاب	Punishment
فوائد	Benefits

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولًا: حدد مدى صحة كل من العبارات الآتية أو خطأها مع التعليل:

١.(   ) لا يوجد فرق بين وظيفة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية.

٢.(   ) تعد سياسة الاختيار من أهم سياسات إدارة الموارد البشرية.

٣. (   ) تعد الترقية على أساس الأقدمية من أفضل الأسس المستخدمة بالمنظمات.

٤. (   ) يقتصر التدريب على إداريي الموارد البشرية الجدد الذين يلتحقون لأول مرة بالعمل بالمنظمة.

٥. (   ) التدريب ليس غاية في ذاته ولكنه وسيلة لرفع قدرات الموارد البشرية وتعديل سلوكاتهم.

٦. (   ) يستخدم تقييم الأداء لأغراض إدارية فقط بالمنظمة.

ثانيًا: أسئلة تحليلية:

س١: بين مفهوم إدارة الموارد البشرية؟ وما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؟

س٢: قم بالرجوع لمصادر خارجية وعرّف كلًّا من: تحليل الوظيفة – توصيف الوظيفة – النقل – الترقية؟

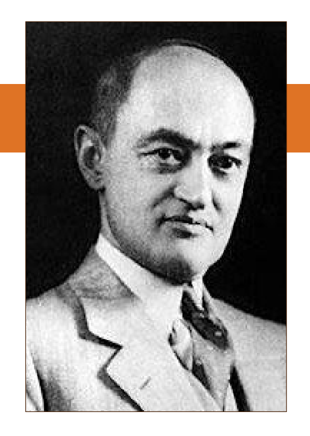
س٣: اشرح خطوات عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة؟

س٤: يعد اكتشاف الحاجة للتدريب أولى مراحل النشاط التدريبي. اشرح ذلك؟

س٥: ما هي أهم التحفظات التي تطرأ على عملية تقييم أداء العاملين بالمنظمات؟

س٦: كيف يمكن تحسين وتنمية نظم تقييم أداء العاملين بالمنظمات؟

س٧: ما هي أهم الأسس المستخدمة في ترقية العاملين بالمنظمات؟



علماء الإدارة

جوزيف شومبيتر

هو عالم أمريكي في الاقتصاد والعلوم السياسية من أصل نمساوي. اشتهر بترويجه لنظرية الفوضى الخلاقة في الاقتصاد. ولد جوزيف شومبيتر في عام ١٨٨٣م في مدينة تريست الواقعة في جمهورية التشيك حاليًّا، لأبوين من أصول ألمانية. كان والده يملك مصنعًا، ولكنه توفي حين كان جوزيف في الرابعة من عمره.

وفي عام ١٨٩٣م انتقل جوزيف مع والدته إلى فيينا. في عام ١٩١٩م، خدم لفترة وجيزة وزيرًا للمالية في النمسا. وحقق بعض النجاحات، وفي الفترة ما بين ١٩٢٠ – ١٩٢٤م عمل رئيسًا لبنك بيدرمان الخاص. وفي عام ١٩٢٤م تعرض البنك للانهيار والإغلاق مع انهيار جزء كبير من الاقتصاد الإقليمي، تاركًا وراءه شومبيتر مفلسًا. وفي الفترة ما بين ١٩٢٥ – ١٩٣٢م، شغل شومبيتر كرسي الأستاذية في جامعة بون الألمانية.

على الرغم من أن شومبيتر قام بتشجيع عدد من الشباب الدارسين للاقتصاد الرياضي، وإضافة إلى ترؤسه جمعية الاقتصاد القياسي، إلا أن شومبيتر لم يكن يميل إلى الاقتصاد الرياضي، ولكنه كان ميالًا إلى دمج الفهم السوسيولوجي لنظرياته الاقتصادية . يقال اليوم: إن أفكار شومبيتركالدورة الاقتصادية والتنمية الاقتصادية استعصيا على الإدراك الرياضي في وقته- حيث كانت الرياضيات في حاجة إلى لغة الأنظمة الديناميكية غير الخطية لتشكيل صيغة شبه رياضية لنظرياته.

يقول شومبيتر: إنه وضع ثلاثة أهداف رئيسة في حياته: أن يصبح أعظم اقتصادي في العالم، وأن يكون أفضل فارس في النمسا، وأن يكون أعظم حبيب في فيينا. وقال: إنه تمكن من تحقيق أمنيتين، ولكنه لم يحدد أيهما .

بدأ شومبيتر نظريته (التنمية الاقتصادية) عبر أطروحة التدفق الدائري؛ التي إذا أخرجنا منها الابتكارات والتطبيقات الابتكارية؛ يصل بنا الحال إلى وضعية الثبات. ووضعية الثبات تعرف اليوم بالتوازن والرأس. يعتبر شومبيتر أن (المقاول الاقتصادي) أي (رائد الأعمال) هو العامل الرئيس في معادلته. بناء على شومبيتر، يقوم (المقاول الاقتصادي) بزعزعة التوازن الاقتصادي، هذا الخلل في التوازن هولب عملية التنمية الاقتصادية التي نصل إليها بطريقة دورية جنبًا إلى جنب مع تغيرات جداولية عدة. وفي تشكيل هذه النظرية التي تقوم بربط الابتكارات، بالدورات الاقتصادية والتنمية، تمكن شومبيتر من إبقاء نظرية المفكر الروسي نيكولاي كوندراتييف التي تؤمن بالدورة الخمسينية (دورة الخمسون عامًا)، وتدعى أيضًا موجة كوندراتييف.

توفي شومبيتر في منزله الواقع في مدينة تاكونيك بولاية كونيكتيكوت بأمريكا بعمر يناهز السادسة والستين عامًا، في الليلة السابعة من يناير عام ١٩٥٠م.

حالة دراسية Case Study

مشكلة نوف



تخرجت الآنسة (نوف الشمري) في قسم إدارة الأعمال عام ٢٠١٨م، وبعد أشهر من تخرجها أعلن بنك البلاد - القسم النسائي - عن حاجته لأربعة مؤهلات من خلال موقعه في الإنترنت لشغل وظائف مراجعة وخدمة العملاء. وبمجرد أن قرأت نوف هذا الإعلان تقدمت بأوراقها للإدارة في المنطقة، وبعد أسبوع تلقت مكالمة هاتفية تبشرها بقبولها للعمل في البنك، والمطلوب منها سرعة مراجعة الإدارة لاستيفاء الأوراق المطلوبة وباقي إجراءات الكشف المعتادة.

وخلال أسبوعين تم قبول الآنسة نوف للعمل بقسم المراجعة، وفي أول أيام تسلمها العمل قامت المديرة بالفرع النسائي باستقبالها في مكتبها ثم اصطحبتها لتعريفها بباقي زميلاتها من الموظفات سواء الأخريات الحديثات التعيين مثلها أو العاملات بالبنك من قبل. وعلى الرغم مما قد عانته من رهبة مع بداية عملها إلا أنها سرعان ما تلاشت هذه الرهبة لحسن ما وجدته من اهتمام وصحبة جيدة من رفيقات قسم المراجعة ما شجعها على أن تبلي بلاء حسنًا شهد له الجميع منذ الشهر الأول من تعيينها بالوظيفة.

وعلى ضوء هذه الكفاءة فقد وجدت المديرة أنه من الصواب نقل نوف من قسم المراجعة إلى قسم خدمة العملاء لتنشيطه وخاصة أنه لقد لوحظ أن هناك ركودًا في الأداء لدى إحدى موظفاته وهي تلك التي تعمل في شباك الخدمة رقم ٢. وبالفعل تم إصدار قرار بنقل نوف لشباك رقم ٢ مقرونًا مضمونه بوجوب تلقي فترة تدريب أولًا قبل تولي العمل فيه حيث يتطلب نظام العمل استيفاء بيانات كل عميلة من خلال توجيه عدد من الأسئلة وخاصة الوافدات اللاتي يرغبن في إجراء تحويلات مصرفية إلى بلادهن لاختلاف اللغة اللاتي يتحدثن بها وصعوبتها.

وبعد أسبوعين قامت نوف بممارسة العمل وحدها، ولكنها كانت بينها وبين نفسها في حالة غير جيدة تماثل حالتها وهي في قسم المراجعة. وقد لوحظ أن طابور العميلات على الشباك رقم ٢ الذي تديره الآنسة نوف أخذ يتقلص، وتتحول العميلات الدائمات التردد على البنك منه إلى الشباكين رقمي ١ أو ٣ عن قصد. وقد أثر ذلك في نفسية نوف حتى إنها أخذت تتغيب وتختلق الأعذار أمام المديرة عن تخلفها الدائم.

وأمام هذا الموقف استدعت المديرة نوف في مكتبها موجهة إليها إنذارًا بعدم السماح لها بالتثبيت في وظيفتها، خاصة أنها ما زالت في الفترة التمهيدية الأولى (٦ شهور) التي تسبق التعيين، ومن ثم فعليها المسارعة إلى تحسين تعاملها مع عميلات البنك، وعلى الرغم من هذه القسوة التي قد أبدتها المديرة لنوف إلا أن اعتبارات العدل أو الإنصاف قد أفضت من المديرة القيام بالتقصي عن نوف من زميلاتها عن الأسباب التقديرية لتقاعسها عن أداء مهام عملها الجديد بمستوى الكفاءة الذي سبق وأحرزته في قسم المراجعة. وبالفعل أبلغتها إحدى الموظفات التي تجلس قريبًا من مقعد نوف أنها قد لاحظت أن نوف تطيل وقت إنجاز المعاملة مع العميلة بسبب تعمد تكرار أسئلتها بصوت عالٍ أكثر من مرة ما قد يسبب استياء العميلات ومن ثم عزوفهن عن العودة إليها مرة ثانية للتعامل معها.

وبعد أن تحققت المديرة فعلًا من تلك الملحوظة بشكل فعلي، استدعت نوف ثانية إلى مكتبها وفتحت الحوار معها في هذا الشأن بأسلوب لبق، فأفادتها نوف أن السبب الحقيقي في تكرارها للأسئلة على مسمع العميلة أكثر من مرة يرجع لعيب خلقي في درجة السمع لديها وبالأحرى لوجود الحائل الزجاجي الذي يفصلها عنها، وأيضًا لأغراض الحرص الشديد منها على استيفاء البيانات التي تطلبها المعاملة بشكل دقيق قبل إدخالها للحاسب.

وباعتبارك مدير المستقبل برجاء الإجابة عن الأسئلة الآتية لحل هذه المشكلة في ضوء دراستك.

س١: ما رأيك في المبدأ الإداري الذي يوصي بوجوب «وضع الشخص المناسب في المكان المناسب»؟

س٢: هل ترى أن المديرة صائبة في قرارها لو استغنت عن خدمات نوف؟

س٣: ما الحل المناسب الذي يجب أن تتخذه المديرة لحل مشكلة نوف

الفصل الثاني عشر

إدارة التسويق

Marketing Management

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. معرفة مفهوم التسويق.

٢. التعرف إلى مراحل تطور الفكر التسويقي.

٣. شرح عناصر المزيج التسويقي واستيعابه.

٤. معرفة أهمية بحوث التسويق للمنشآت.

ولعل الموضوعات التفصيلية التي ستتناولها الدراسة تباعًا هي



- **مفهوم التسويق.**
- **مراحل تطور الفكر التسويقي.**
- **عناصر المزيج التسويقي.**
- **بحوث التسويق.**

استهلال

البؤساء

رواية (البؤساء) تحكى قصة جان فالجان الإنسان الأمي البسيط الذي امتدت يده إلى رغيف خبز تحت طائلة العوز والجوع، ومن أجل إطعام أخته وأطفالها السبعة الجياع، ولكن المحكمة لم تأخذ بتلك الأسباب وأصدرت حكمها عليه بالسجن خمس سنوات مع الأشغال الشاقة. ولمرارة الحياة في السجن حاول الهرب وأعيد إلى السجن مجددًا مع إضافة فترة سجن أخرى على الحكم السابق. ثم تكرر الهرب وإعادته إلى السجن حتى امتدت العقوبة الفعلية الى تسع عشرة سنة.. نعم تسع عشرة سنة من أجل رغيف خبز!

وعندما أطلق سراحه سنة ١٨١٥م كان إنسانًا بائسًا ويائسًا، وفي الوقت نفسه كان قاسيًا وحاقدًا على المجتمع الذي لم يرحمه مع أخته وأطفالها السبعة الجياع الذين يجهل مصيرهم الآن، وقد كان عند خروجه متشوقًا لاقتناص الفرصة لإنزال جام غضبه وعقابه على المجتمع، حيث تحدثه نفسه : «أن ليس ثمة تكافؤ بين الأذى الذي ارتكبه، وبين الأذى الذي لحق به». شيء واحد استفاد منه في سجنه أنه تعلم القراءة والكتابة والحساب وهو في سن الأربعين. وعند خروجه من السجن قابل الناس جان فالجان بالجفاء والمهانة والطرد بمجرد معرفتهم هويته بعد هذه السنين الطوال، وكأنه مجرم منبوذ، طرد حتى عندما عرض مالًا كان قد ادخره في السجن مقابل الطعام والمنام في أحد النزل. رجل واحد فتح له قلبه ومسكنه، إنه الأسقف العجوز شارل ميريل أسقف مدينة ديني الرحوم صاحب اليد الطولى في مساعدة الفقراء، الذي آوى جان فالجان إلى منزله. ولكن جان فالجان الذي لم تهدأ ثورته ضد المجتمع وهو في أول عهده بالحرية سرق من الأسقف الأطباق الفضية الستة مع ملعقة الحساء الكبيرة التي ورثها الأسقف، وغادر المنزل قبل خيوط الفجر الأولى، ولكن الشرطة أعادوه إلى الأسقف في اليوم المقبل لشكهم بسرقته الأطباق والملعقة وظن جان فالجان أنه سيعود إلى السجن مجددًا غير أن الأسقف زعم أمام الشرطة أنه منحه الأطباق والملعقة بل وزاد على ذلك بأن أعطاه شمعدانين كان يستعملهما للإضاءة في منزله وقال له بصوت خافت: «لا تنس أبدًا أنك وعدتني بأن تستخدم هذه الآنية الفضية لتصبح رجلًا صالحًا!».



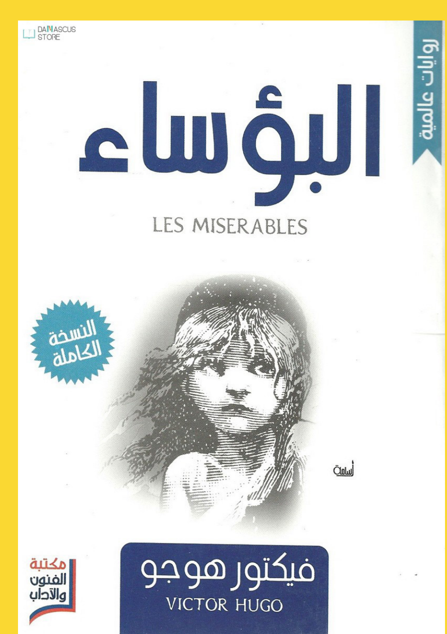
اختفى جان فالجان بعدما أثّر به ذلك الدرس البليغ ليستمر في حياته بكرامة ثم ظهر في مدينة (مونتروي سورمير)،

المدينة الصغيرة في الشمال الفرنسي وأصبح يحمل اسم السيد (مادلين) مخفيًا حقيقته بعد أن صلح حاله وحسنت أموره المالية وكوّن ثروة بوصفه رجل أعمال ناجحًا، وأصبح من أكثر المحسنين في المدينة مؤمنًا بأن الخير الذي ينعم به يجب أن يعم على المعوزين والبائسين والمظلومين، وفتح أبواب التوظيف في معاملته للناس بشرط واحد يعرفه الجميع: «كن أمينًا!» ولما تكررت أعماله الخيرية ومعوناته التي وصل صداها إلى الملك اختاره الملك عمدة للمدينة مع رغبة جماعية من الناس الذين حملوه على قبول المنصب بعد رفض وتردد.

وعندما أعلنت الصحف في مطلع سنة ١٨٢١م عن وفاة الأسقف ميريل، شوهد مسيو مادلين (كما يطلق عليه) في صباح اليوم المقبل يرتدي ثوب حداد أسود وعصابة سوداء تطوق قبعته حتى أصبح ذلك حديث البلدة واستنتجوا من ذلك أنه كان على صلة ما بالأسقف.

استمرت نظرة المسيو مادلين إلى المحتاجين نظرة مفعمة بالعطف والرحمة، ومدّ يد العون دون تردد ودون انتظار لجزاء ما، فهو ينقذ رجلًا من تحت عجلات عربة، ويتبنى (كوزيت) الابنة لامرأة فقيرة (فانتين) ثم يرعاها ويزوجها من حبيبها (ماريوس).

وتحدث مصادفة يومًا أن يتهم رجل جائع بالسرقة بعد أن التقط من الطريق العام غصنًا فيه بقايا فاكهة. ولما كان هذا الرجل كثير الشبه بجان فالجان فقد وجهت له تهمة السرقة على أنه هو جان فالجان مع ربط هذه التهمة بتهمة سرقة سابقة لنقود طفل اعتقد أن جان فالجان قام بها بعد خروجه من السجن بأيام. وكان مفتش الشرطة جافيير من أكثر المتحمسين لإلصاق التهمة بذلك الرجل، وشهد أمام المحكمة أنه جان فالجان نفسه، ولم يكن هناك أحد يشك بصحة شهادة مفتش الشرطة جافيير فهو كان ضمن سجاني السجن لجان فالجان آنذاك. وبعد علم مسيو مادلين بالحادثة ومتابعته لها وصراع طويل مع الذات وتأنيب الضمير، ذهب مسيو مادلين وسلم نفسه للمحكمة وكشف عن حقيقته بأنه هو جان فالجان لينقذ ذلك الرجل البريء، ولتحكم المحكمة عليه بالسجن من جديد.



مقدمة Introduction

يعد النشاط التسويقي نشاطًا حيويًّا ومهمًّا ليس فقط للأفراد بل تمتد أهميته لتشمل المنظمات بمختلف أنواعها ومن ثم المجتمع بوجه عام، ولقد زادت أهميته في الوقت الحالي نظرًا للظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تحيط بهذا العصر.

ومما لا شك فيه أن التسويق يؤدي دورًا بارزًا في رفع معدلات التنمية في الدول المتقدمة بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة، فعندما يوجد نظام تسويقي متقدم في أي دولة، فإن ذلك يؤدي إلى سرعة تقدمها الاقتصادي؛ حيث يعد نصيب الفرد في الدولة من السلع والخدمات من مقاييس التقدم الاقتصادي بهذه الدولة، ويؤدي النشاط التسويقي إلى خلق فرص عمالة جديدة متخصصة في كل المنظمات بمختلف أنواعها سواء أكانت منظمات حكومية أو منظمات خاصة وسواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى الربح مثل المستشفيات العامة والجمعيات وغيرها من المنظمات الخدمية.

ونتيجة لظهور التخصص في النشاط التسويقي أدى ذلك إلى ظهور منشآت متخصصة في الأنشطة التسويقية مثل منشآت متخصصة في تصميم المنتجات، ومنشآت متخصصة في التوزيع والنقل والتخزين ومنشآت أخرى متخصصة في الترويج والإعلان وفن البيع، وكل منشأة من هذه المنشآت تحتاج إلى أفراد متخصصين في الوظائف التي تقوم بها ما يمكن القول معه: إن النشاط التسويقي يساعد على التخصص، وقد أفادت الأبحاث والإحصائيات أن هناك نحو ٣٠-٥٠٪ من إجمالي عدد العاملين في الدول المتقدمة يعملون في الأنشطة التسويقية المتخصصة.

ونظرًا لأهمية هذا النشاط للمنشآت الإدارية فسوف نستعرض في هذا الفصل الموضوعات الآتية:

١. مفهوم التسويق.

٢. خصائص النشاط التسويقي.

٣. مراحل تطور الفكر التسويقي.

٤. عناصر المزيج التسويقي

مفهوم التسويق Marketing Concept

توجد كثير من التعاريف التي ذكرت بخصوص التسويق والتي ركزت على جوانب متعددة منه، مثل دوره في رفع مستوى المعيشة في المجتمع، وخلقه كثيرًا من المنافع سواء أكانت منافع شكلية أو زمنية أو مكانية أو حيازية، ودوره في تسهيل عملية التبادل بين الأطراف المختلفة للتسويق، إضافة إلى التركيز على الأنشطة والوظائف المختلفة للتسويق وغيرها من المجالات المختلفة للنشاط التسويقي. وسوف نستعرض بعض هذه التعاريف المعروفة للوقوف على تعريف شامل للتسويق في منظمات الأعمال. فمن التعريفات التي ركزت على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للتسويق فيما يأتي:

- «إن التسويق هو الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه».
- أما فيليب كوتلر Kotler Philip فقد عرف التسويق بأنه «نشاط إنساني يعمل على إشباع رغبات واحتياجات كل من المنتج والمستهلك عن طريق عملية التبادل بينهم».
- في حين أن جمعية التسويق الأمريكية عرفت التسويق بأنه «عملية منظمة تهدف إلى تخطيط وتسعر وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار والتنبؤ بالسوق ودراسته لتسهيل تبادلها وتدفقها وانسيابها من المنتج إلى المستهلك لإشباع رغبات واحتياجات كل منهم».

وهنا يجب أن نفرق بين ثلاثة مصطلحات هي: التسويق والمفهوم التسويقي وإدارة التسويق، فمن التعريفات السابقة يمكن القول: إن التسويق هو عملية إدارية تحدد مجموعة الأنشطة التسويقية اللازمة لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها. أما المفهوم التسويقي فهو فلسفة أو طريقة من إحدى طرق التفكر التي يتبناها رجال التسويق في الشركة من تخطيط ورسم للسياسات والإستراتيجيات التسويقية. أما إدارة التسويق فهي الجهة المسؤولة عن تطبيق المفهوم التسويقي. وحيث إن التفكير يأتي قبل تحديد الأنشطة، وأن تنفيذ أو تطبيق العمل يأتي بعد ذلك، فإنه يجب أن يكون هناك فكر تسويقي يسبق تحديد الأنشطة التسويقية، ثم يأتي بعد ذلك التطبيق لهذه الأنشطة ووضعها موضع التنفيذ.

مراحل تطور الفكر التسويقي
The Development of Marketing

لقد مر الفكر التسويقي بكثير من المراحل منذ بداية الثورة الصناعية التي ظهرت في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات وحتى الآن، لكل مرحلة من هذه المراحل سماتها التي ميزتها عن بقية المراحل الأخرى، وفي كل مرحلة تغير مفهوم التسويق. وفيما يأتي عرض موجز لهذه المراحل التي مر بها الفكر التسويقي:

١. مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق.

٢. مرحلة المفهوم البيعي للتسويق.

٣. مرحلة المفهوم الحديث للتسويق.

٤. مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق وغيره من المفاهيم الأخرى المعاصرة.

مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق: The Production Orientation Stage

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجه بالإنتاج حيث إنه في هذه المرحلة تم التركيز على الإنتاج. وفي ذلك الوقت كانت المجتمعات تختلف اختلافًا كبيرًا في أنظمتها الاقتصادية (سواء كان النظام الرأسمالي أو الاشتراكي)، وكانت هناك ندرة في عوامل الإنتاج، وكانت هناك زيادة في الطلب عن العرض بالنسبة إلى السلع والخدمات نظرًا للظروف الاقتصادية التي سادت في ذلك الوقت (وهي الحقبة اللاحقة مباشرة للثورة الصناعية في أوروبا)، ما أدى إلى التركيز في هذه المرحلة على زيادة الإنتاج من السلع بغض النظر عن مستوى الجودة أو التكلفة؛ لأن أي منتج في هذه المرحلة كان يمكن بيعه نظرًا للزيادة الفائقة في الطلب عن المعروض.

وفي هذه المرحلة لم يكن هناك أي اهتمام يذكر بالأنشطة التسويقية كدراسة السوق، ومعرفة احتياجات المستهلكين ورغباتهم، أيضًا لم تكن هناك أي جهود تسويقية فيما يتعلق بتوزيع المنتجات أو الترويج لها لسيادة سوق البائعين، حيث إن رجال الإدارة في هذه المرحلة كانوا يهتمون برجال الإنتاج والعمال الفنيين الذين يعملون على الآلات والمعدات داخل المصنع؛ لذلك كان التسويق يعرف بأنه الإنتاج في هذه المرحلة.

مرحلة المفهوم البيعي للتسويق: The Selling Orientation Stage

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجه بالبيع، وكما اتضح في المرحلة السابقة كان التركيز ينصب على زيادة الإنتاج بأي وسيلة من الوسائل، وذلك لسد الفجوة بين جانبي العرض والطلب، حيث زيادة الطلب عن العرض، ونتيجة لتركيز المرحلة السابقة على زيادة الإنتاج، فإنه في نهاية هذه المرحلة زاد حجم الإنتاج زيادة كبيرة، وأصبح هناك فائض كبير في الإنتاج، وزادت الفجوة بين المعروض من المنتجات والطلب عليها حيث فاق العرض على الطلب بدرجة كبيرة، لذلك اتجه تركيز المنتجين إلى مسلك آخر وهو كيفية تصريف

وبيع هذه المنتجات، وهنا زاد اهتمام المنتجين بالجودة حرصًا على تمتع منتجاتهم بميزة أفضل من منتجات منافسيهم؛ لأن المستهلكين أصبحوا في موقف يمكنهم من المفاضلة بين المنتجات المتشابهة والمماثلة. وأصبحت الشركات تهتم وتركز على وظيفة البيع، وأصبح معيار النجاح للشركات هو حجم المبيعات بدلًا من معيار حجم الإنتاج الذي ساد في المرحلة السابقة. وأصبح الأمر يستدعي بعض الجهود الترويجية، فزاد الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف على أوجه الأنشطة البيعية بل وعلى فنون البيع وأساليب التفاوض وغيرها؛ حرصًا على بيع هذا الفائض من المنتجات وتصريفه.

مرحلة المفهوم الحديث للتسويق:

The Marketing Concept Orientation Stage

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي. ففي نهاية المرحلة السابقة استمرت زيادة المعروض من السلع عن الطلب عليها، ومن ثم زاد الفائض من هذه السلع وتبين للمنتجين أن الجهود التي تبذل من أجل زيادة حجم المبيعات وزيادة نصيب الشركة من السوق أصبحت غير كافية لتحقيق هذه الأهداف، وذلك لزيادة حدة المنافسة بين الشركات في المجالات البيعية والترويجية. كذلك أصبح المستهلك أكثر وعيًا وثقافة وحنكة مع الارتفاع في مستوى تعليمه وزيادة مستوى دخله ومستوى وعيه وأصبح من الصعب إقناعه بشراء شيء لا يكون فيه مصلحته. وفي نهاية هذه المرحلة انخفض حجم المبيعات ما كان من الضروري لهذه الشركات أن تبحث عن أسباب هذا الانخفاض وأسباب عدم جدوى الأساليب البيعية والترويجية في معالجتها لهذه المشكلة. وبعد دراسة السوق تبين أن المنتجات الحالية غير مرغوبة من قبل المستهلكين؛ لأنها لم تعد تتوافق مع رغباتهم واحتياجاتهم ولذلك اتجهت أنظار المنتجين إلى دراسة المستهلكين لمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم تمهيدًا لإنتاج المنتجات التي تتمشى مع هذه الرغبات والاحتياجات لتسهيل عملية تسويقها.

ويمكن القول: إن نقطة البداية في هذه المرحلة هي السوق حيث المعرفة برغبات المستهلك واحتياجاته لتحقيق رضاه، ومن ثم تحقيق الربح المنشود بناء على هذا الرضا وليس من خلال زيادة حجم المبيعات، أي إن المنشأة يمكن أن تضحي ببعض الربح في سبيل إشباع رغبات المستهلك واحتياجاته وتحقيق رضاه. كذلك اتضح للمسؤولين في الشركات أن تحقيق هذا الهدف لا يتم إلا من خلال تحقيق التناسق والتكامل بين أجزاء المنشأة من إدارات وأقسام وأفراد وغيرها حتى تعمل المنشأة كوحدة واحدة. كل ذلك أدى إلى زيادة الاهتمام بالتسويق وأصبحت هناك إدارة للتسويق تتبع المدير العام مثلها مثل إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات وأصبح لهذه الإدارة مدير يتولى مسؤوليتها ويقوم بأداء كل الأنشطة التسويقية الواجبة بمعاونة رجال التسويق، وعندئذ لم يعد التسويق نشاطًا يبدأ بعد الإنتاج فقط بل نشاطًا يبدأ قبل العملية الإنتاجية وفي أثنائها وبعدها.

مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق والمفاهيم الأخرى المعاصرة:

The Social Orientation Stage

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجه بالمجتمع، ولقد ظهر هذا المفهوم نتيجة للانتقادات التي تم توجيهها إلى المفهوم السابق والتي في مقدمتها المبالغة في الاهتمام بالمستهلك ومحاولة إرضائه بغض النظر عن المشكلات والآثار البيئية التي ترتبت على ذلك ما دفع المهتمين بحماية البيئة إلى الترويج لهذا المفهوم. ويعني المفهوم الاجتماعي للتسويق أن المنشأة وهي في طريقها لإنتاج المنتجات يجب أن تأخذ في الاعتبار مصلحة المجتمع ومشكلاته مثل مشكلة التلوث، ونقص الموارد الاقتصادية، وزيادة عدد السكان، ومشكلة الفقر، والبطالة، بجانب الوقت لمصلحة المستهلكين ورغباتهم ورضائهم. أي إن المنشاة التي تتبنى هذا المفهوم يجب أن تعمل على إحداث التوازن بين العناصر الثلاثة الأساسية، وهي المستهلك، والمجتمع، والأرباح، بحيث تحاول إشباع رغبات المستهلك واحتياجاته بالجودة المناسبة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وفي المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأرباح، فأرباح المنشأة لن تتحقق إلا إذا كان هناك توازن بين رغبات المستهلكين واحتياجاتهم وبين متطلبات المجتمع الذي يعيشون فيه؛ ولذلك اتجهت بعض المنشآت إلى تطبيق هذا المفهوم والقيام ببعض الأنشطة التسويقية التي من شأنها تحقيق ذلك، مثل نشر بعض الإعلانات التليفزيونية أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي التي تعمل على حماية البيئة من التلوث، ومعالجة المشكلات البيئية، أو التي تسعى إلى توعية المجتمع بوجوب الإقلال من استخدام الطاقة، وتوافر المياه أو الابتعاد عن التدخين والمخدرات. وهكذا يمكن القول: إنه في هذه المرحلة زادت المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لمنظمات الأعمال عما كانت عليه في المراحل الأخرى.

أخيرًا يمكن القول: إنه في الوقت الحالي ظهرت بعض المفاهيم أو الاتجاهات المعاصرة في مجال التسويق التي تعد امتدادًا للمرحلة الأخيرة من مراحل تطور الفكر التسويقي مثل التسويق البيئي، والتسويق الشبكي، والتسويق الأخضر، والتسويق الإلكتروني، والتسويق بالاستئذان، وغيرها من المفاهيم.

إثـــــراء

أنـــوش

أنوش هو الاسم التجاري لمحالّ بيع الشكولاتة والمعمول والكلمة تعني الفتاة الجميلة في اللغة الأرمنية؛ بدأ صاحب الفكرة الشاب عبدالله المنيف المشروع بداية متواضعة برأس مال بسيط في عام ٢٠٠٤م وذلك ببيع الشوكولا والهدايا على شكل مشروع أكشاك. وكان أول كشك يقع في مجمع الفيصلية التجاري، في مدينة الرياض. حيث كان المشروع الأول الذي يحمل الحلم للشاب المنيف. وبلغ عدد الأكشاك في فترة وجيزة ٢٩ كشكًا خلال عام ٢٠٠٦ م، التي كانت تغطي المملكة العربية السعودية والكويت وعمان ومصر. حيث بدأت فكرة المشروع أولًا بعملية توزيع التمور المغطاة بالشوكولا ثم تحولت الفكرة بعد ذلك إلى تصنيع المعمول والشوكولا محليًّا وبيعها في الأكشاك.

وعندما رأى المنيف النمو الكبير لقاعدة العملاء، تم تطوير أنوش من مفهوم أكشاك الشوكولا والهدايا إلى مفهوم أكثر تطورًا وبساطة من خلال تطبيق المفهوم الأساسي لعملية التجزئة؛ والتحول نحو معارض ومحال نهاية عام ٢٠٠٦ م، آملًا في تحقيق رؤيته في أن يكون في مقدمة تجارة تجزئة قطاع الحلويات. أنوش الآن يملك أكثر من فرع في السعودية في الرياض والدمام والخبر وجدة. وبدأ تصدير منتجات أنوش إلى دول الخليج العربي.



المصدر

الموقع الإلكتروني لأنوش

www.myanoosh.com

عناصر المزيج التسويقي Marketing Mixture

طرح علماء التسويق عناصر عدة للمزيج التسويقي إلا أن معظم الكتاب اتفقوا على أربعة منها وهي: المنتج Product، والتسعير Price، والترويج Promotion، ومكان التوزيع Place، التي يرمز لها بالاختصار (4Ps)، ويعكسها الشكل (١-١٢). وسنتناول هذه العناصر تباعًا بشكل موجز:


شكل رقم (١-١٢) عناصر المزيج التسويقي



١- المنتج:

يعد المنتج أول عناصر المزيج التسويقي ويمكن تعريفه بأنه كل ما يمكن بيعه، في حين يرى بعضهم أن المنتج هو «أي شيء يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام» مثل السيارة أو الحاسب الآلي أو الخبز أو الإقامة في غرفة فندق. ويأخذ المنتج أشكالًا عدة، فقد يكون سلعة مادية ملموسة مثل التمر والقلم، أو ن يكون خدمة غير ملموسة مثل فتح حساب في بنك، أو كبيع فكرة مشروع تجاري على أحد المستثمرين، أو تقديم استشارة إدارية أو تسويقية للشركات. وهكذا، فإن مفهوم المنتج يشمل جانبين مهمين هما:

- السلع: وهي المنتجات الملموسة التي لها خصائص مادية محددة.
- الخدمات: وهي المنتجات غير الملموسة التي تحقق منفعة مباشرة للمستهلك.

ويمكن تقسيم السلع والخدمات إلى مجموعتين أساسيتين هما: السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية. ويقصد بالسلع الاستهلاكية التي يشتريها المستهلك النهائي بغرض استخدامها مثل معجون الأسنان، والخبز، والجوال، في حين أن السلع الصناعية هي تلك السلع التي يشتريها المشتري الصناعي بغرض استخدامها في إنتاج سلع أو خدمات أخرى للمساعدة في عملية الإنتاج مثل المولدات الكهربائية، والأخشاب، وأجهزة القطع، والمصاعد.

٢- التسعير:

يعد التسعير من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنشأة نظرًا لارتباطها الوثيق بكينونة المنتج ومكانته. وهو من أول ما يقيمه المستهلك ويستند إليه في قرار الشراء. فكم من منتج فشل في السوق بسبب السياسة الخاطئة لتسعيره. ولذلك تولي المنشآت الناضجة أهمية كبرى لسياسة التسعير وكيفية وضعها.

أهداف التسعير: إن أهداف التسعير تتحدد في الرؤية العامة للمزيج التسويقي لا في معزل عنها، ويجب أن تتوافق هذه الأهداف مع أهداف المنشأة ككل فالمنشأة التي تسعى إلى زيادة معدل الشراء ستضع سعرًا مختلفًا عن تلك التي تسعى إلى المحافظة على العملاء الحاليين. وإجمالاً فإن هناك ثلاثة أهداف رئيسة للتسعير هي:

١. التسعير بهدف تعظيم الربح، وتتميز حينها الأسعار بالارتفاع لتحقيق أقصى ربح ممكن في الأجل القصير.
٢. التسعير بهدف تحقيق حجم مبيعات كبير، وتتميز الأسعار حينها بالانخفاض نسبيًّا لغرض الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق المستهدف.
٣. التسعير بهدف الحفاظ على استقرار السوق، وتتميز الأسعار حينها بالانخفاض للسعي إلى ثبات الأسعار حماية للمنشأة في الأجل الطويل.

وأيًّا كانت أهداف التسعير فهناك عوامل عدة مهمة يجب على المنشأة مراعاتها عند وضع سياسات التسعير أهمها ما يأتي:

١. متغيرات المزيج التسويقي: أي أن يتم التوازن بين السعر والجودة ومنافذ التوزيع وكذلك حجم أنشطة الترويج المصاحبة.
٢. طبيعة المنافسة في السوق: فيختلف التسعير في الأسواق الاحتكارية عنه في الأسواق ذات المنافسة الكاملة.
٣. توقعات المشترين: بمعنى أن يتم مراعاة حساسية المستهلك تجاه السعر المطروح ومدى مناسبته للمنتج.
٤. توقعات الوسطاء والموزعين: إذ يتعين أن يتم مراعاة ما يتوقعه الوسطاء والموزعون من عمولات مقابل المساهمة في تصريف المنتج.
٥. التكاليف الإنتاجية: فالتكاليف الإنتاجية ينظر إليها وفق هدف المنشأة الساعي إلى تحقيق الربح ما يستدعي تسعيرًا يغطي تلك التكاليف في الأجل القصير أو الطويل.
٦. القوانين والتنظيمات: يجب أن تراعي المنشأة التنظيمات الحكومية فيما يختص بتسعير بعض المنتجات التي تضع الدولة لها سقفًا أعلى في بعض الأحيان.

٣ - الترويج:

الترويج هو «عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير في سلوكهم» ويتضمن الترويج خمسة عناصر، تسمى المزيج الترويجي وهي الإعلان، والبيع الشخصي، والدعاية والنشر، وتنشيط المبيعات، والتسويق المباشر كما يتضح من الشكل رقم (٢-١١).


الشكل رقم (٢-١٢) عناصر المزيج الترويجي



- **الإعـــــلان:**

يعد الإعلان العنصر الرئيس من جملة عناصر الترويج. ويمكن تعريفه بأنه «وسيلة غير شخصية لتقديم السلع والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة مقابل أجر معين» ويهدف الإعلان إلى توصيل المعلومات إلى أعداد كبيرة من الجمهور في الوقت نفسه، وذلك باستخدام وسائل إعلام عدة مثل: الصحف، والمجلات، والتلفاز، والإذاعة، والبريد المباشر، والقنوات الفضائية، والإنترنت، ولوحات العرض في الطرق والشوارع، ووسائل التواصل الاجتماعي، وتطبيقات الجوال.

- **البيع الشخصي:**

ويقصد بالبيع الشخصي الاتصال الشخصي بين مندوب المبيعات والعميل بغرض إقناعه بالشراء. وهو الأسلوب التقليدي الدارج سابقًا للبيع، وهو يتميز بالمواجهة المباشرة بين البائع والمشتري، ومن ثم يكون تأثيره أكبر في قرار الشراء.

- **الدعاية:**

وهي وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم السلع والخدمات والأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة.

وتتخذ الدعاية أشكالاً عدة، مثل خبر صحفي في جريدة أو مقالة مطولة عن مشروع في مجلة، أو رسالة نصية ناصحة في تطبيقات الجوال، أو إنفوجرافيك توعوي في وسائل التواصل الاجتماعي.

- **تنشيط المبيعات:**

تعد وسائل تنشيط المبيعات متعددة ومختلفة مثل منح الهدايا المجانية والعينات التجريبية والتخفيضات المؤقتة واستخدام المسابقات ذات الجوائز المالية أو العينية المختلفة. ويمكن استهداف ثلاث شرائح من المجتمع فيما يتعلق بتوجيه هذه الوسائل: شريحة المشترين، وشريحة الموزعين، وشريحة رجال البيع. ويتم تصميم وسائل تنشيط مناسبة لكل شريحة من هذه الشرائح.

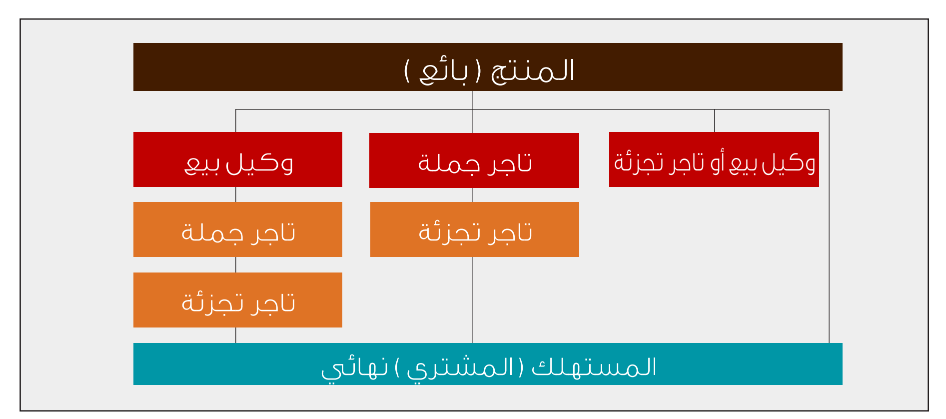
- **التسويق المباشر**

يعد التسويق المباشر أحد الأساليب التسويقية التي أصبحت تستخدم بوصفها إحدى الأدوات الإستراتيجية في خطط المنشآت. إذ يمكن أن يحقق العديد من الميزات التنافسية المستمرة مثل تغيير مستويات أوجه المنافسة، وتعميق العلاقة مع العملاء، وتجاوز سلبيات قنوات التوزيع، وإيجاد المعوقات لدخول المنافسين الجدد، والمساهمة في توليد الأفكار والمنتجات الجديدة. ومن أبرز عناصر التسويق المباشر وأساليبه: البريد المباشر Direct Mail، والطلب البريدي (الطلب بالبريد) Mail–order، والإعلان ذو الاستجابة المباشرة Direct Response Advertising، والتسويق بالهاتف Telemarketing والتسويق الإلكتروني E–Marketing. والتسويق عبر الجوال Mobile Marketing وسيظل التطور الهائل في التكنولوجيا يظهر لنا بين فترة وأخرى أساليب جديدة من أساليب التسويق المباشر.

٤- التوزيع:

التوزيع هو المهمة التي من خلالها يتم نقل السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الآخر. وعن طريقه يتم خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة الحيازة. وتعد قرارات اختيار منافذ التوزيع من القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية بالنسبة إلى المنشأة. إذ إن الخطأ في اختيار منفذ التوزيع المناسب للمنتج قد يؤدي إلى الفشل الذريع. ويمكن تقسيم منافذ التوزيع إلى أقسام عدة استنادًا على عدد الوسطاء في توصيل السلعة إلى المستهلك النهائي كما يظهر في الشكل رقم (٣-١١) على النحو التالي:

الشكل رقم (٣-١٢) منافذ التوزيع وقنواته



١. منتج - مشترٍ نهائي:

وهي أقصر القنوات أو المنافذ، إذ يقوم المنتج نفسه ببيع سلعته للمشتري الأخير، وقد يستخدم المنتج لتحقيق ذلك رجال البيع الذين يقومون بزيارة المشترين في أماكن عملهم. وقد برز في هذه القناة استخدام التسويق المباشر وأساليبه المختلفة، ويشيع استخدامه في السلع الخاصة أو الخدمات.

٢. منتج - وكيل بيع أو تاجر تجزئة -مشترٍ نهائي:

ويتصف هذا المنفذ بوجود وسيط واحد بين المنتج والمستهلك. ففي حالة السلع والخدمات الاستهلاكية يكون تاجر التجزئة هو ذلك الوسيط، وفي حالة السلع الصناعية يكون الوكيل أو السمسار، ومن أمثلته بيع السيارات والآلات الصناعية والزراعية.

٣. منتج - تاجر جملة - تاجر تجزئة - مشترٍ نهائي:

وفي هذا المنفذ يكون هناك وسيطان بين المنتج والمشتري النهائي. وهو يستخدم عادة في حالة السلع الاستهلاكية كالدواجن المثلجة، والهدايا، وألعاب الأطفال. إذ يوجد تاجر جملة يبيع بدوره لتاجر التجزئة.

٤. منتج - وكيل بيع - تاجر جملة - تاجر تجزئة - مشترٍ نهائي:

وفي هذا المنفذ يكون هناك ثلاثة وسطاء بين المنتج والمشتري النهائي. وهو يستخدم في حالة السلع الاستهلاكية الميسرة مثل الحلويات، والمثلجات.



مراعاة حاجات العميل سبب لنجاح المنتج

بحوث التسويق Marketing Research

بحوث التسويق ما هي إلا عملية الجمع المنظم والموضوعي للبيانات وتحليلها عن السوق المستهدفة وأوضاع المنافسة وعناصر البيئة التي تعمل فيها المنشأة بهدف زيادة فهمها، بحيث تتمكن المنشأة من خلال عملية البحث التسويقي من الحصول على بيانات تتعلق بعدد من المجالات أو الحقائق المتفرقة لتكون قاعدة من المعلومات التي ترشدها في أثناء اتخاذ القرارات.

ولتوضيح أهمية بحوث التسويق فإنه يمكن تشبيه دخول المنشأة الصناعية للسوق برحلة لمركب بحري قبطانه في حاجة إلى معلومات كافية عن موقع هذا الميناء المقصود وأفضل الطرق للوصول إليه والمسار المناسب لبلوغه، وكذلك إدارة المنشأة هي في حاجة إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لتقوم باتخاذ القرار المناسب تحقيقًا للأهداف المنشودة. وبحوث التسويق هي الوسيلة الفعالة التي تساعد إدارة المنشأة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي قد أسست المنشأة من أجلها. وهذا النوع من البحوث يمكن تعريفه على أنه:

«عملية منظمة لجمع وتصنيف وتحليل المعلومات التسويقية اللازمة لإعداد تقارير موسعة عما يحدث في السوق لمساعدة المدير على اتخاذ القرار».

إن جميع المنشآت سواء أكانت - تجارية أم صناعية - في حاجة ماسة إلى إعداد مسبق للإستراتيجية التسويقية المناسبة لمساعدتها على تحقيق حصة مناسبة من السوق، وفي الواقع العملي يجهل بعض المستثمرين أهمية بحوث التسويق للمنشأة، ومدى الدور الذي يمكن أن تؤديه في النجاح في تحقيق الأهداف، بل قد يرى بعض منهم أنها تكاليف زائدة يمكن الاستغناء عنها. ولإيضاح أهمية هذه البحوث يمكن أن نورد هذا السؤال: ما الذي سيحدث عندما تقوم المنشأة بالإنتاج دون تحديد مسبق لشريحة المستهلكين المستهدفة من السوق؟

إن الذي سيحدث هو أن المنشأة ستستخدم مزيجًا تسويقيًّا واحدًا (منتج، سعر، توزيع وترويج) لجميع شرائح السوق وسيؤدي ذلك في النهاية إلى استغلال سيئ لموارد المنشأة المتاحة نظرًا لانخفاض الفاعلية في استخدام كل مبلغ تم صرفه، ومن ثم قد تجد الإدارة صعوبة في تحقيق مستوى المبيعات المستهدف وهذا بدوره سيصعب من مهمة تحقيق أهداف المنشأة المرسومة، إن استخدام بحوث التسويق سيساعد على تحديد الشريحة المناسبة للمنشأة لخدمتها وتحقيق رضائها عبر تصميم المزيج المناسب لها. وهنا قد يبرز تساؤل آخر ألا وهو:

هل استخدام المنشأة لبحوث التسويق في تحديد إستراتيجيتها التسويقية أمر وقتي ينتهي بتحديد هذه الإستراتيجية أم أن الأمر يحتاج إلى الاستمرار في إجراء البحوث التسويقية؟

إن نجاح المنشأة في اختيار إستراتيجية تسويقية مناسبة سيغري المنافسين ليعمدوا إلى محاولة تقليدها ما قد يلغي تميزها فيتشابه الجميع في السوق أمام المستهلك فعندئذ تعاني المنشآت حدة المنافسة الشديدة فيما بينها. لهذا فإن تحديث المعلومات التسويقية لكل ما يجري في الأسواق سيؤدي حتمًا إلى تغيرات مطلوبة في الإستراتيجية لمواصلة التميز في السوق.

مصطلحات

الكلمة	الترجمة
تسويق	Marketing
بحوث التسوق	Marketing research
إدارة التسويق	Marketing management
المزيج التسويقي	Marketing Mixture
السلعة	Commodity
الخدمة	Service
المنتج	Product
تسعير	Price
توزيع	Distribution
ترويج	Direct Marketing
تسويق مباشر	promotion
تاجر جملة	Wholesaler
تاجر تجزئة	Retailer
مستهلك	Customer

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولًا : حدد مدى صحة كل من العبارات الآتية أو خطأها مع التعليل :

١. ( ) إدارة التسويق هي الجهة المسؤولة عن تطبيق المفهوم التسويقي وتنفيذ الخطط التسويقية.

٢. ( ) عناصر المزيج التسويقي الرئيسة هي: المنتج، والتسعير، والتخطيط، والرقابة.

٣. ( ) في مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق أصبح هناك فائض في الإنتاج لذلك اتجه المنتجون إلى البحث عن وسائل تصريف المبيعات.

٤. ( ) المفهوم الاجتماعي للتسويق ظهر نتيجة المبالغة في إرضاء المستهلك بغض النظر عن المشكلات والآثار البيئية.

٥. ( ) يتضمن الترويج خمسة عناصر أساسية هي: الإعلان، والبيع الشخصي، والدعاية والنشر، وتنشيط المبيعات، والتسويق المباشر.

٦. ( ) تعد وسائل التسويق المباشر الهدايا المجانية والعينات التجريبية، والتخفيضات المؤقتة، والمسابقات.

٧. ( ) منفذ التوزيع منتج مشترٍ نهائي يتناسب مع السلع الاستهلاكية والحلويات وألعاب الأطفال.

ثانيًا : أسئلة تحليلية :

س١: عرف التسويق، وفرق بين المفهوم التسويقي وإدارة التسويق؟

س٢: ما هي خصائص النشاط التسويقي، مع الشرح؟

س٣: مر تطور الفكر التسويقي بمراحل متعددة. اذكرها مع ذكر خصائص كل مرحلة ودور التسويق في تلك المرحلة؟

س٤: يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر. ما هي هذه العناصر مع الشرح؟

س٥: تحت أي مزيج يمكن تصنيف التسويق المباشر، واذكر بعض أساليبه الحديثة؟

س ٦: إذا كنت تبيع هذه المنتجات الآتية فأي الوسائل التسويقية المناسبة؟ ولماذا اخترتها؟

١- أجهزة جوال ومستلزماتها.

٢- ملابس أطفال.

٣- عروض سياحية للسفر.

٤- توصيل طلبات المطاعم.



علماء الإدارة

ماري باركر فوليت

رائدة الخدمة الاجتماعية، ومستشارة في الشؤون الإدارية ورائدة في المجالات النظرية والتنظيمية والسلوك التنظيمي. ألفت أيضًا عددًا من الكتب والمقالات الكثيرة والمقالات والخطب عن الديمقراطية، والعلاقات الإنسانية، والفلسفة السياسية، وعلم النفس، والسلوك التنظيمي وتسوية النزاعات. جنبًا إلى جنب مع ليليان غيلبرث (Lillian Gilbreth).

كانت ماري باركر فوليت واحدة من اثنتين من كبرى زعيمات الإدارة النسائية في الأيام الأولى للنظرية الكلاسيكية للإدارة. وكانت أول امرأة دعت للتصدي لمدرسة لندن للاقتصاد، حيث تحدثت عن أحدث قضايا الإدارة. وميزت نفسها في مجال الإدارة من خلال سعيها بوصفها مستشارة شخصية للرئيس روزفلت على إدارة المنظمات التطوعية غير الربحية وغير الحكومية. وتعتبر من رموز واضعي نظرية الإدارة والرائدة في فهم العمليات الجانبية داخل المنظمات الهرمية التي أدى تمييزها بشكل مباشر إلى تشكيل منظمات نمط المصفوفة، وهو الأول من تطوير دوبونت عام ١٩٢٠م، وأوضحت أهمية العمليات غير الرسمية الجارية داخل المنظمات، وفكرة (سلطة الخبرة) التي خدمت في الواقع في تعديل التصنيف للسلطة التي وضعها الألماني المعاصر لها، ماكس فيبر، الذي قسم السلطة إلى ثلاث فئات منفصلة هي : الشرعية والتقليدية والكاريزمية.

ولدت فوليت في ولاية ماساشوستس، عام ١٨٦٨م وتوفيت في عام ١٩٩٣م. على مدى العقود الثلاثة الأولى، نشرت كثيرًا من الأعمال، مثل التجربة الإبداعية (١٩٢٤م) وديناميكية الإدارة (١٩٤١م) .

ودعت فوليت إلى مبدأ وصفته (التكامل)، أو تقاسم السلطة غير القسري على أساس استخدام مفهومها (القوة مع) بدلًا من (القوة فوق). وإن أفكارها عن التفاوض، والقوة، ومشاركة الموظف كان لها تأثير كبير في تطوير حقول الدراسات التنظيمية، والطرق البديلة لحل النزاعات.

حالة دراسية Case Study

مؤسسة محمد الحربي التجارية

يعمل محمد الحربي مديرًا بإحدى الشركات السعودية بالرياض، وهو يحصل على راتب معقول، وإن له دخلًا آخر من ممتلكات عقارية آلت إليه بالميراث. وقد قرر في بداية عام ٢٠١٨م، أن يدخل مجال الأعمال وأنشأ مؤسسة خاصة أسماها مؤسسة محمد الحربي التجارية، وقد اتخذ مقرًا لها بأحد العقارات التي يمتلكها في منطقة عمرانية جديدة بالرياض، وكانت نظرته أن امتداد العمران وازدياد النشاط التجاري سوف يجعلان من هذه المنطقة الحديثة موقعًا تجاريًا مهمًا في مدينة الرياض. وقد عمد إلى تموين مؤسسته بسلع مختلفة في مجموعات متعددة، منها الأجهزة المنزلية الكهربائية كالثلاجات والغسالات، والأجهزة الإلكترونية مثل الفيديو والتليفزيون، وأيضًا مستحضرات التجميل، إضافة إلى الملابس الجاهزة للنساء والأطفال، وكذلك الحلويات الجافة بأنواعها. وقد نمت تجارته في البداية خاصة بعد اتساع العمران في المنطقة الجديدة.

وبعد زحف العمران واتساع النشاط التجاري في المنطقة اشتدت المنافسة التي تواجهها مؤسسة محمد الحربي التجارية من المتاجر الكبرى المتخصصة والمؤسسات الضخمة التي تخصصت في بيع منتجات محددة، وقد استخدمت هذه المحالّ أساليب بيعية متطورة وعمالة ذات خبرة عالية، وترتكز أيضًا على مقومات أخرى للنجاح في الإدارة، وأساليب التسويق المبتكرة، والاهتمام بالعرض وطرق الجذب. وكان محمد الحربي يتابع حالة تجارته بقلق نتيجة لشدة المنافسة وانخفاض حجم أعماله وأرباحه مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وقد بدأ يقلص المخزون لديه، ويخفض من حجم طلبياته من الموردين مفضلًا تحويل بضاعته إلى نقدية وأرصدة بالبنوك دون أن يقوم بتغييرات في مؤسسته.

وفي بداية عام ٢٠١٩م كانت مؤسسة محمد الحربي التجارية تضع على مدخلها لافتة تحمل العبارة الآتية: «تصفية نهائية لجميع المعروضات بأسعار التكلفة»

والسؤال:

١. ما هي الأخطاء التي أدت إلى الحالة التي آلت إليها المؤسسة؟

٢. وما هي القرارات التي كان من الواجب أن يتخذها محمد الحربي للحفاظ على معدل نمو معقول للمؤسسة وتفادي المصير الذي آلت إليه؟

٣. هل تعتقد أن أسلوب محمد الحربي في الإدارة سليم، وهل يصلح أن يكون مديرًا للمؤسسة؟

المرجع:

- **كيف تدير مشروعك الصغير بنجاح، سلسلة أدلة رجال الأعمال الجديد، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.**



الفصل الثالث عشر

إدارة الإنتاج

Production Management

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. التعرف إلى وظيفة الإنتاج.

٢. تفهم مدى أهمية الإنتاج في منظمات الأعمال.

٣. الإلمام بالكيفية التي يتم بها إدارة النشاط الإنتاجي.

محتويات الفصل

- مفهوم إدارة الإنتاج.
- أهمية وظيفة الإنتاج.
- دورة حياة العمل الإنتاجي.
- العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج.
- مراقبة الجودة.

استهلال

هل هي ضعف أم قوة ؟

قرر صبي يبلغ من العمر ١٠ سنوات تعلم الجودو على الرغم من حقيقة أنه قد فقد ذراعه اليسرى في حادث سيارة عنيف. وبدأ الصبي الدروس مع مدرب جودو ياباني مسن. كان أداء الصبي حسنًا إلا أنه لم يستطع أن يفهم لماذا بعد ثلاثة أشهر من التدريب لم يعلمه المدرب سوى حركة واحدة فقط.

أخيرًا قال الصبي لمدربه: سنسي «هكذا يسمى المدرب باليابانية»، لماذا لا أتعلم حركات أخرى؟

قال سنسي: هذه هي الحركة الوحيدة التي تعرفها، ولكنها الحركة الوحيدة التي سوف تحتاج إليها دائمًا وأبدًا. لم يفهم الصبي ما يقصد سنسي، لكنه كان يؤمن بمدربه، لذا استمر الصبي في التدريب.

بعد أشهر عدة، أشرك سنسي الصبي بالبطولة الأولى له. وكان مما أدهش الصبي أنه فاز بسهولة في المباراتين الأوليين. كانت المباراة الثالثة أكثر صعوبة، ولكن مع مرور الوقت، فقد خصمه الصبر واشتاط غضبًا؛ واستطاع الصبي الفوز بالمباراة باستخدامه حركته الوحيدة بإتقان. زاد اندهاش الصبي بنجاحه، ووصل الصبي الآن للمباراة النهائية في البطولة. هذه المرة، كان منافسه أكبر وأقوى وأكثر خبرة.

لبعض الوقت، بدا أن الصبي سوف يخسر. وخوفًا أن يقع ضرر كبير على الصبي، قام الحكم بإعطاء استراحة. وكان على وشك إيقاف المباراة عندما تدخل سنسي قائلًا: «لا»، وأصر «دعه يستمر» بعد وقت قصير من استئناف المباراة، ارتكب الخصم خطأً قاتلًا لقد استغنى عن وضعه الدفاعي. وعلى الفور، استخدم الصبي حركته الوحيدة وثبت خصمه. لقد فاز الصبي بالمباراة وبالبطولة. وأصبح البطل.



في طريق العودة، استعرض الصبي فوزه المدهش ونسي جميع الأحداث في كل المباريات. ثم استجمع الصبي شجاعته وسأل عمَّ يشغل باله: «سنسي، كيف لي أن أفوز في البطولة بحركة واحدة فقط»؟

أجابه سنسي: «لقد فزت لسببين اثنين. الأول: لقد كنت تتقن واحدة من أصعب الحركات في الجودو على الإطلاق. والسبب الثاني: إن الحركة الدفاعية المعروفة والوحيدة لتلك الحركة هي أن يقوم الخصم بالإمساك والسيطرة على ذراعك اليسرى».

مقدمة Introduction

يُعَد التشغيل أو الإنتاج من ضروريات الحياة التي لا غنى عنها سواء بالنسبة إلى الكيانات الطبيعية حيث إنه من الصعب على الفرد أن يبلغ مآربه الشخصية دون العمل والإنتاج. أو بالنسبة إلى الكيانات الاقتصادية حيث يتعذر تحقيقها للأهداف المقدرة (من أرباح أو خدمات معينة) دون العمل والإنتاج. ويمر العالم الآن بنهضة إنتاجية ضخمة فيما يتعلق بالمجال الصناعي؛ فكما هو معروف لنا أن الإنتاج قديمًا كان حرفيًّا بشكل كبير، وكان معظمه يقتصر على العمل الزراعي الذي لم يلبث أن تحول بعد ذلك للعمل الصناعي اليدوي القائم على المجهود العضلي المصحوب بمعاونة الآلات أو المعدات البسيطة، ثم جاء التحول للتصنيع الأوتوماتيكي بمساعدة أساليب التكنولوجيا المتقدمة سواء في أساليب الإنتاج نفسها أو في نوعية الميكنة المستخدمة ما أدى إلى الاتجاه نحو نظم الإنتاج الكبير بوفرته الاقتصادية المعروفة بصحبة تكامل كل من الجهد البشري والآلة Man—Machine System.

وسيتم التعرض في هذا الفصل لجوانب عدة ترتبط بالنشاط الإنتاجي؛ كالاعتبارات الرئيسة التي يجب توافرها عند التخطيط لهذا النشاط، والرقابة على كل من عملياته ومخرجاته النهائية.

مفهوم إدارة الإنتاج Production Management Concept

قبل التعرض لموضوع إدارة نشاط الإنتاج يحسن إيضاح بعض المفاهيم التي لها صلة مباشرة بهذا النشاط، والتي في مقدمتها كل من:

أ - الإنتاج : Production

هو ناتج العناصر أو القوى التي تستخدم (المدخلات) في عملية التشغيل، والتي تتمثل في كل من القوى البشرية (العمال) والمادية (رأس المال المستثمر) خلال مدة زمنية معينة.

هذا بخلاف تعبير الإنتاجية Productivity التي كثيرًا ما يحدث خلط بينها وبين تعبير الإنتاج؛ فهي لا تخرج في مفهومها عن كونها ذلك المعيار الذي يستخدم في قياس حجم نتاج (مخرجات) كل العناصر التي أسهمت في تحقيق هذا الناتج، أي إن الإنتاجية مجرد ذلك المقياس الذي يقيس مدى العلاقة التناسبية بين المخرجات والمدخلات.

ب - المنتج: Product

وهو الناتج النهائي لعملية التشغيل، وهو قد يكون سلعة مثل قلم أو سيارة أو رغيف خبز، وقد يكون خدمة مثل بث معلومة مفيدة للآخرين أو تقديم تسهيلات مصرفية أو تأمينية أو علاجية للأفراد أو خدمات السفر والسياحة.

وهذا المنتج ليس بالضرورة أن يكون في صورته النهائية حتى يستفيد منه المستهلك النهائي، وذلك لاقتصار خضوعه لواحد أو أكثر من مراحل الإنتاج دون بلوغ حالته النهائية ما لا يجعله صالحًا للاستخدام النهائي، وعندئذ يطلق عليه في مثل هذه الحالة (منتج تحت التصنيع)، وهو في تلك الحالة لا يسوق إلا للمستهلك الصناعي باعتبار أن الأخير يعتبر مثل هذا المنتج بمثابة مادته الخام لنشاطه الذي سيمارس عليه مزيدًا من العمليات التشغيلية حتى يصل به إلى الصورة الإنتاجية النهائية.

ومن الأمثلة التطبيقية على ذلك ألواح الصاج التي يمكن أن تدخل في كثير من المصنوعات بعد أن تُجهز بحسب المواصفات المطلوبة من قبل المصانع المختلفة، أو إنتاج البترول الخام الذي لا يصلح استخدامه بصورته الخام وقودًا للسيارات، أو القطن الخام الذي لا يصلح للاستخدام بوصفه كساء إلا بعد اجتيازه مراحل صناعية عدة إضافية ليكون مناسبًا للمستخدم النهائي.

ج- عمليات الإنتاج: Operations

يقصد بالعمليات سلسلة إجراءات التشغيل التي تجرى على المادة أو المواد لأغراض تحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية المطلوبة. وهذا التشغيل هو أساس الإنتاج الذي يقوم على تضافر كل من: مستلزمات الإنتاج Production Requirements وعمليات التشغيل Operations في ظل تقنيات الأداء

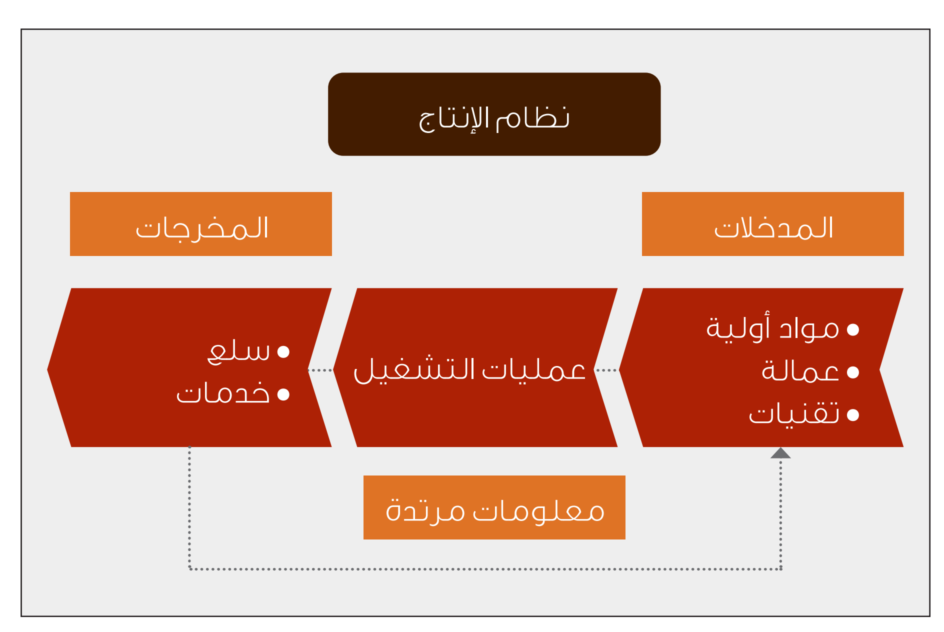
Technology مكونة فيما بينها ما يُعرف (بمنهج تكنولوجيا صناعة المنتجات)، الذي يرمز له بالاختصار P.O.T. Rules إشارة لهذه المكونات الثلاثة.

- وقد تم تعريف وظيفة الإنتاج بتعريفات عدة منها «**أن الإنتاج يعني كل نشاط إنساني يؤدي إلى خلق المنافع أو إلى زيادتها بقصد إشباع الحاجة الإنسانية**».
- وهناك تعريف آخر بأنها «**عملية تحويل المواد الخام إلى مواد استهلاكية لأجل تحقيق المنفعة**»
- وهكذا نصل من جملة المفاهيم التمهيدية المتقدمة إلى مفهوم عام عن وظيفة الإنتاج بأنها: «**ذلك النشاط الذي يختص بعملية خلق السلع أو الخدمات من خلال إجراء تغييرات في الشكل والمواصفات (مدخلات الإنتاج) بما يتفق ورغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين**».
- وبلغة النظم يمكن تعريف هذه الوظيفة ببساطة بأنها: «**ذلك النشاط المسؤول عن تحويل المدخلات لمخرجات نهائية**» ويتضح ذلك بالشكل رقم (١-١٣). ومن المنظور الكمي يمكن التعبير عن هذه الوظيفة بمعادلات النموذج الآتي:

المخرجات (الإنتاج) = دالة (المدخلات).

= دالة (الآلات، والعمل، والمواد، والطاقة، وأساليب الإنتاج).

الشكل (١-١٣) وظيفة الإنتاج



أهمية وظيفة الإنتاج

The importance of production management

قد يتبادر إلى الذهن أن الهدف الرئيس من وظيفة الإنتاج هي زيادة حجم الإنتاج بوصفه وسيلة لزيادة الأرباح فقط. ولكن في الحقيقة، فقد أصبحت نظم الإنتاج مؤخرًا تستأثر بحزمة من الأهداف الكثيرة بسبب تأثرها بالعوامل الداخلية والخارجية المختلفة التي باتت تعمل في ظلها والتي يمكن إيضاحها فيما يأتي:

أ - العوامل الخارجية :

وهي كثيرة تؤثر بشكل أو بآخر في نظم الإنتاج القائمة والمحتملة بما يصعب معها تجاهل تأثيرها في عملية تحديد أولويات الأهداف المنشود تحقيقها، ولعل من هذه العوامل كلًّا من:

- آليات السوق المتضاربة التي في مقدمتها التقلب المستمر في اتجاهات المستهلكين ورغباتهم بما تؤثر في أحجام الطلب، ومن ثم في نوعية المنتجات الواجب توافرها وأحجامها.
- الظروف البيئية المحيطة بنظام الإنتاج بأنواعها:

١. الاضطرابات السياسية كالحروب أو الانقسامات، فكلها تؤثر في متطلبات الإنتاج وعملياته.

٢. التقلبات الاقتصادية كالتغيرات المتلاحقة في أسعار كل من فوائد القروض والمواد الخام المحلية والمستوردة، وأسعار صرف العملات، وهي كلها تؤثر في مدخلات الإنتاج ومخرجاته.

٣. القوانين التشريعية كالتغيير في الأنظمة القانونية والقرارات واللوائح الإدارية للوزارات والجمعيات بما يتسبب في تأثيرها في نظم العمل الإنتاجي.

٤. التغيرات الاجتماعية كالاضطرابات الاجتماعية والإضرابات والمقاطعات التي تنشأ من قبل كل من العاملين أو المستهلكين أو المصدرين أو الموردين بما يؤثر في العملية الإنتاجية.

٥. النقلة التكنولوجية حيث الابتكارات البشرية والفنية بمستحدثاتها التي تمس كلًّا من مجالات التخطيط والتشغيل والتحكم والضبط العمل الإنتاجي من بدايته لنهايته.

ب - العوامل الداخلية :

وهناك عوامل داخلية عدة يصعب تجاهل تأثيرها المباشر في العمل الإنتاجي، مثل كل من:

- العمالة المتاحة (من حيث عددها ودرجة تأهيلها).
- المواد المستخدمة (من حيث الكمية والنوع، والوقت المناسب لتوافرها).
- الآلات والمعدات (من حيث مدى مناسبتها عددًا ونوعًا).
- اللوائح التنظيمية لسير العمل.

وتتضافر كل هذه العوامل المتقدم ذكرها لتحديد «الهيكل العام لأهداف النشاط الإنتاجي» الذي يمكن تصنيفه لمجموعتين هما:

مجموعة أهداف قصيرة الأجل:

- تحسين مستوى جودة الإنتاج.
- تخفيض تكلفة الإنتاج.
- حل مشكلات الإنتاج.

مجموعة أهداف طويلة الأجل:

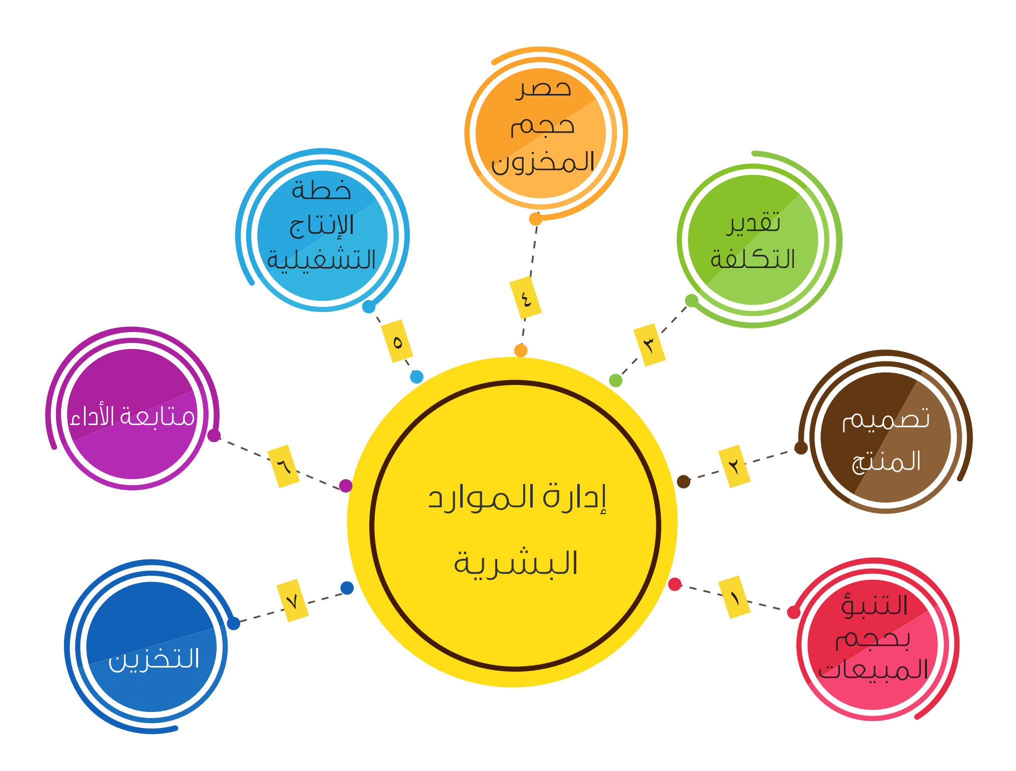
- زيادة معدلات الربحية.
- التجديد والتطوير للمنتجات الحالية.
- تدعيم الاتجاه نحو التصدير.
- زيادة معدلات الإنتاج المتميز.
- التوسع في إحلال المستلزمات المحلية لمثيلتها المستوردة.
- الاتجاه نحو نظم الإنتاج الكبير.

دورة حياة النشاط الإنتاجي Production Life–cycle

إن نشاط الإنتاج مثله كباقي أنشطة المنظمة (الإدارة المالية، الموارد البشرية، التسويق) يتطلب كفاءة القيام به خضوعه للعملية الإدارية بمراحلها بدءًا من تحديد الأهداف حتى متابعة الإنجاز، وذلك حرصًا على إجادة الإنتاج النهائي ضد كل أوجه القصور (الكمي أو النوعي) التي تتسبب في تكبيد المنظمة نفقات ضخمة تبكر بخسارتها المتكررة ثم تعثرها المالي. لذا كان واجبًا أن نتعرف إلى المراحل أو الدورة التي يتم بها أداء هذا النشاط المهم حتى يسهل تقدير الكيفية التي تتم بها إدارة عملياته بصفة عامة في المنظمات.

ويمكن القول: إن كل دورة إنتاج تمر بخطوات رئيسة، وتختلف تفاصيل أدائها باختلاف نوع الصناعة؛ فهي تختلف مثلًا في المشروعات الصناعية (الاستخراجية، التحليلية، التحويلية التجميعية) عنها في المشروعات الزراعية (استزراع الأراضي الطينية، استصلاح الأراضي الرملية، زراعة الغابات). ولكن بشكل عام تأخذ دورة الإنتاج في حالة المنشآت القائمة المراحل الآتية التي تظهر في الشكل رقم (٢-١٣) :

الشكل رقم (٢-١٣)



١. التنبؤ بحجم المبيعات: ويبدأ الإنتاج الحديث من المستهلك بحيث يتم معرفة مبيعات المنتج المعني (بافتراض أنه مقبول وعليه طلب)، وذلك من خلال جهود إدارة التسويق، وعلى ضوء هذا الحجم يتحدد حجم الإنتاج الواجب توافره خلال مدة التنبؤ (أسبوع أو شهر أو سنة).

٢. تصميم المنتج: تقوم الأقسام الفنية (الهندسية) المختصة بإعداد التصميمات والرسومات للمنتج أو تعديلها بحسب ما يرد للمنشأة من تغذية راجعة من المبيعات، ويتم في هذه المرحلة تحديد قوائم المواد والطاقات المطلوبة للعملية التصنيعية.

٣. تقدير التكلفة: تحدد إدارة الإنتاج التكلفة الكلية لإنتاج الوحدة الواحدة، التي على ضوئها يتقرر تحديد الكمية الكلية الممكن توافرها، وذلك من خلال التكامل والتشاور مع الأجهزة الإدارية بالمنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المشتريات.

٤. حصر حجم المخزون: يتم معرفة حجم المخزون المتاح من الإنتاج التام عن هذا المنتج (بمعرفة إدارة المشتريات والمخازن) لتقدير حجم الإنتاج النهائي المطلوب تصنيعه فعلًا خلال المدة المطلوبة حتى لا يكون هناك فائض كبير من المنتج أو عجز كبير من توافره.

٥. خطة الإنتاج التشغيلية : في ضوء تقرير حجم الإنتاج المطلوب يتولى قسم تخطيط الإنتاج وضع خطة الإنتاج التشغيلية وملحقاتها من الجداول التفصيلية بشأن إتمام العملية الإنتاجية بجميع عناصرها المتمثلة في كل من أنواع المنتجات وأحجامها، ويتم وضع خطوات العملية التصنيعية، وأنواع وأحجام المتطلبات من القوى العاملة، والمواد، والأدوات.

٦. متابعة الأداء: يقوم قسم الرقابة على الإنتاج بتوجيه موافقته لقسم الإنتاج على المواد والمستلزمات البشرية والمادية الواجب استخدامها من خلال قراراته التفصيلية التي تصبح بمثابة (المعايير الرقابية) التي يستند عليها فيما بعد في متابعة الأداء الفعلي تبعًا لما قد جاء بالخطة المعتمدة للتصنيع. ويتضمن ذلك ما يحتاج إليه التصنيع من مراقبة للجودة وصيانة دورية لجميع نظام الإنتاج.

٧. التخزين : وأخيرًا يرسل الإنتاج التام الصنع إلى المخازن، وما يستدعي ذلك من وضع نظام للتخزين ومتابعته والتأكد من مناسبته للمنتج تمهيدًا لتسويقه للمستهلك.

إثـــــراء

سيجما ٦ Six Sigma

معايير سيجما هي معايير تساعد على وضع إستراتيجيات الأعمال، وقد بدأ تنفيذها بإدارة الأعمال شركة موتورولا الأمريكية الشهيرة. وهي علامة مسجلة للخدمة وعلامة تجارية لشركة موتورولا، وقد حقق تطبيق هذا المفهوم لموتورولا توافرًا بلغ أكثر من ١٧ مليار دولار اعتبارًا من عام ٢٠٠٦. ولا تزال الشركة تطبقها على نطاق واسع في كثير من قطاعات الصناعة. وتهدف عملية سيجما إلى تمكين المنشآت من التحسن بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر.

وتؤكد معايير سيجما على:

- الجهود المتواصلة التي يتم بذلها لتحقيق نتائج مستقرة يمكن التنبؤ بها.
- التصنيع والعمليات التجارية لديها خصائص يمكن قياسها، وتحليلها، وتحسينها والتحكم بها.
- يتطلب تحقيق التحسين المستمر للجودة التزامًا من جانب المنظمة بأكملها، وخصوصًا على مستوى الإدارة العليا من التنظيم.

وهناك سمات مميزة لمعايير سيجما تجعلها تختلف عن النظم الإدارية لتحسين الجودة تشمل:

- تركيز واضح على قابلية قياس حجم العوائد المالية من أي مشروع لمعايير سيجما.
- زيادة التركيز على إدارة قوية تتسم بالحماسة والقيادة والدعم المستمر.
- بنية تحتية خاصة من (الأبطال) (الأحزمة السوداء المميزة)، و(الأحزمة السوداء)، وغيرها لقيادة وتنفيذ منهج معايير سيجما.
- هناك التزام واضح لاتخاذ القرارات على أساس البيانات التي يمكن التحقق منها، بدلًا من التخمين والافتراضات.



العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج

Managing the Production Job

بعد أن تم التعرف إلى دورة حياة النشاط الإنتاجي، فإنه لكي تنجح وظيفة الإنتاج في تحقيق أهدافها يجب أن تمارس مهامها من خلال تطبيق العمليات الإدارية المعروفة (تخطيط، وتنظيم، ورقابة) وذلك كما يتضح فيما يأتي :

أولًا : تحديد الأهداف:

أولى خطوات العمل الإداري تحديد الهدف أو الأهداف، وبالنسبة إلى هذه الوظيفة فإن الأهداف الإنتاجية عدة تتفاوت ما بين:

- أهداف كمية: مثل كمية إنتاج معين، مواصفات معينة، معدل خطأ مسموح به.
- أهداف وصفية: مثل مستوى جودة محدد، خامات معينة، نوعية طاقات محددة.

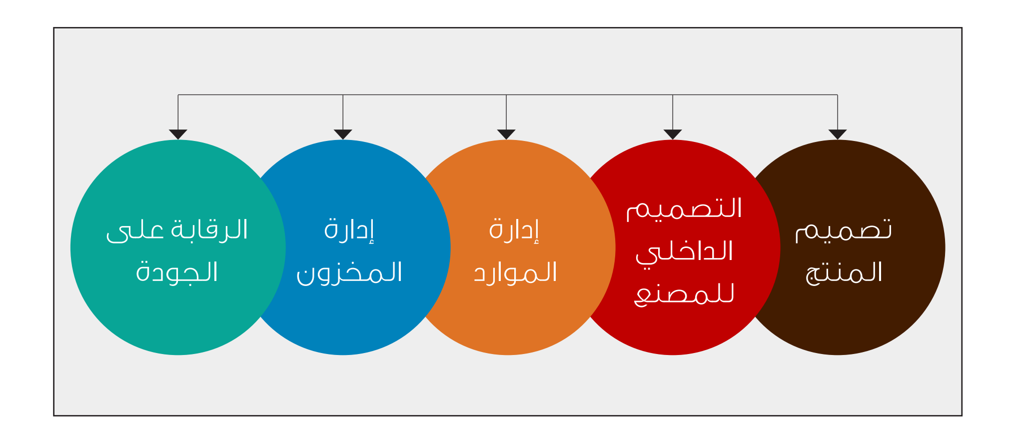
ثانيًا : تخطيط الإنتاج:

والتخطيط للنشاط الإنتاجي يعني وضع إستراتيجية متكاملة تضمن ترتيب مدخلات الإنتاج بالنوع وبالكم اللذين يسمحان بامتزاجهما تبعًا للترتيب الهندسي أو الفني للعمليات التصنيعية من جهة، وبما يسهل من عملية تدفق مخرجات الإنتاج (من السلع أو الخدمات، أو المخلفات أو المعلومات المرتدة) إلى خارج بيئة العمل بالجودة الملائمة من جهة أخرى. والتخطيط الكفء يضمن تخفيض التكلفة الكلية بشكل عام لمساهمته في تقليص كل من نفقات الصيانة والنقل والمناولة والتخزين، الذي يؤدي إلى المزايا الاقتصادية والمعنوية المختلفة التي من أهمها:

- تحقيق التكامل الرأسي والأفقي بين مهام الأقسام المختلفة بما يضمن سرعة تدفق المواد وسهولتها، وتخفيض حوادث الأعطال للطاقات.
- تجنب الأعمال المتكررة، وتخفيض أوقات المناولة والتشغيل بما يسهم في الحفاظ على أوقات العمل الرسمية للعاملين من أوجه الإهدار.
- ضمان تدفق عمليات التصنيع في مسار واحد (دائري أو متوازٍ أو خطي) بما يحفظ أوقات العمل من أوجه التبديد أو الضياع.
- التحديد لمهام العاملين بشكل أكثر دقة بما يساعد على تقليص التعارض أو الازدواج في الأعباء أو المساءلة بما يرفع درجة رضاهم.
- إضفاء مزيد من اعتبارات الحماية والسلامة على جو العمل ضد أخطار الأعمال المختلفة كحوادث إصابات العمال أو حوادث العبث أو ضياع المقتنيات.

وحتى يؤتي التخطيط ثماره سواء بالنسبة إلى الإدارة أو العاملين أو البيئة الخارجية، فهناك مجموعة من الاعتبارات للتخطيط للإنتاج يجب أخذها في الحسبان، ولعل من أهمها كلًّا من:

الشكل ٣- ١٣ اعتبارات التخطيط للإنتاج



أ - تصميم المنتج:

إن الهدف من العملية الإنتاجية هو توفير منتج ما بمواصفات معينة، لهذا يكون من المنطقي التخطيط له لبلوغ هذا الهدف؛ ويتم ذلك من خلال الجهود التي تبذل بشأن التوصل للتصميم design المناسب له شكلًا ومضمونًا بموجب الأقسام الهندسية التي تختص بإعداد الرسومات الهندسية، وتحديد العمليات التصنيعية، وتعيين برامج الصيانة أو معالجة الأعطال، وتدعيم اعتبارات السلامة الصناعية، وغيرها من الأمور الفنية الضرورية لضمان سلاسة العمل الإنتاجي.

ب - التصميم الداخلي للمصنع:

كذلك من الاعتبارات التي تتدخل في عملية التصنيع والتي يكون لها تأثير في مستوى كفاءة أداء العملية الإنتاجية (التصميم الداخلي للمساحة المتاحة) وذلك بالأخص عند بداية عهد التأسيس والتجهيز للمنظمة. ويقصد بالتخطيط الداخلي للمنظمة أي وضع التصميمات الهندسية التي تكفل توفير نظام إنتاجي يتلاءم مع كل من: مدخلات الإنتاج، وأداء عملياته، وانسياب مخرجاته؛ أي توفير التصميم الذي يسمح باستغلال المساحات الحالية والمرتقبة بما يتفق وتركيب الآلات، وأماكن العمل، وأماكن الرقابة، وتوفير الخدمات بما يسهل عملية تدفق المواد وتحرك العمال، والقيام بأعمال التخزين وخروج المنتجات ونقلها بأقصى كفاءة اقتصادية ومكانية وزمنية.

ج - إدارة المواد وتخزينها:

ويستهدف من التخطيط للمواد توافر متطلبات الإنتاج من المواد الخام وغيرها من المستلزمات اللازمة بالكم والنوع المناسبين وفي التوقيت الملائم لكل مرحلة من مراحل الإنتاج لضمان عدم توقف أو ارتباك العملية الإنتاجية. وتحقيق ذلك مرهون بطبيعة «وظيفة الشراء» باعتبارها الجهة المسؤولة عن المهام الشرائية بالضوابط الخمس الأساسية المعروفة التي يرمز لها بالاختصار(5Rs) كإشارة إلى كل من:

- الشراء بالكمية المناسبة Right quantity.
- الشراء بالسعر المناسب Right price.
- الشراء بالجودة المناسبة Right quality.
- الشراء من المصدر المناسب Right source.
- الشراء في التوقيت المناسب Right time.

أما عن (التخزين) فهو ضرورة من ضروريات الإنتاج؛ لأن هذا النشاط يختص بمهمتين هما: الأولى توفير متطلبات الإنتاج من المواد الخام والأدوات (بالشراء) مع ضمان استمرار هذه الإمدادات لقسم الإنتاج. والثانية هي تخزين مخرجات الإنتاج سواء من الإنتاج التام الصنع تمهيدًا لتصريفه للسوق، أو من الإنتاج غير تام الصنع تمهيدًا لاستكمال مراحله الإنتاجية التي تتطلب بطبيعتها التخزين لبعض الوقت كما هو الحال بالنسبة إلى سلع كالجبن والعطور.

ثالثًا - تنظيم الإنتاج:

إن التنظيم كما سبق الإشارة إليه يشمل كل وحدات التشغيل المتمثلة في:

- العاملين القائمين بالنشاط الإنتاجي.
- والموارد المادية المستخدمة في هذا النشاط.

ويتم ذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي يخدم أهداف الإنتاج يتكون من: اللوائح والإجراءات والجداول والدورات المستندية التي تكفل التحديد للمهام والسلطات والمسؤوليات للعاملين من جهة، وانسياب تدفق مستلزمات الإنتاج وتدفق مخرجاته النهائية من جهة أخرى. لهذا يُعَد التنظيم وسيلة فعالة لرفع كفاءة الأداء الإنتاجي في منظمات الأعمال، وهو عادة ما يتم بواحد من الأشكال الآتية:

- التنظيم على أساس جغرافي.
- التنظيم على أساس المتعاملين مع المنظمة.
- التنظيم على أساس نوع المنتجات.

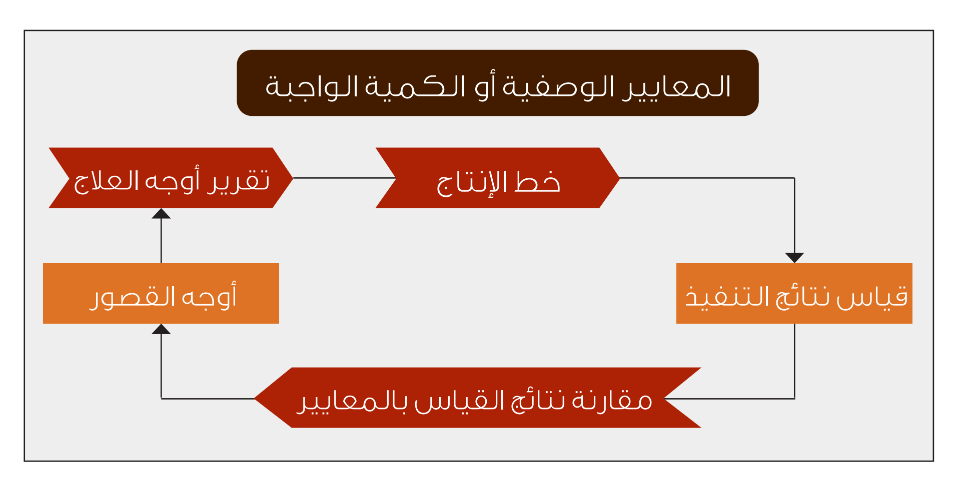
رابعًا - الرقابة على الإنتاج:

تعد الرقابة العمل الإداري الثاني المكمل للتخطيط، وإذا كان التخطيط للإنتاج يأخذ في حسبانه الكم والكيف للمنتجات، فإن الرقابة تأتي بوصفها مرحلة مقبلة لتأكيد ضرورة كليهما على النحو الآتي:

- النوع: حيث المواصفات التي تم بها إنتاج السلعة أو الخدمة، ونوعية المواد التي أسهمت في التصنيع، وكفاءة الطاقات البشرية والمادية المستخدمة، وتتابع مراحل عمليات التصنيع.
- الكم: حيث حجم الإنتاج التام الصنع الفعلي، وحجم الإنتاج المعيب المصرح به، والجداول الزمنية لتنفيذ دورات الإنتاج.

وتتم عملية المراقبة على الإنتاج لاكتشاف أوجه القصور التي تطرأ على الأداء تمهيدًا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لأغراض إما الحد منها في الآجل القريب أو لمنع تكرارها في الآجل الأطول. وتتم هذه الرقابة بمقارنة نتائج الأداء الفعلي بأهداف الخطة (التي هي بمثابة معايير الرقابة)، وهي قد تكون كمية أو وصفية، وتأخذ دورتها في المراحل الموضحة بالشكل رقم (٤-١٣).

الشكل رقم (٤-١٣) دورة الرقابة على الإنتاج



وبهذه الميكنة تخدم نتائج الرقابة الجهاز الإداري في كل من:

- التأكد من سلامة التنفيذ لما قد جاء بالخطة؛ وذلك عندما تتطابق نتائج المقارنة مع المعايير الموضوعة مسبقًا.
- التعرف إلى أوجه الانحراف السلبية لما قد جاء بالخطة، وعندئذ تسارع بتناول مشكلات الإنتاج بالدراسة تمهيدًا لاقتراح الحلول المناسبة.

وأدوات رقابة الإنتاج عدة: منها خرائط جانت (وقد سبقت الإشارة إليها في فصل الرقابة)، هذا فضلًا على أساليب المراقبة اليدوية المعروفة وهي التي تتم بواسطة المشرفين، (والآلية) وهي التي تتم بواسطة البرامج الحاسوبية الحديثة كبرامج المتابعة الفورية المتخصصة وبرامج إدارة عمليات التشغيل.

مراقبـــة الجـــــودة Quality control

من مؤشرات كفاءة نشاط الإنتاج مخرجاته؛ أي مدى جودة منتجه النهائي (السلعة أو الخدمة).

ويقصد بالجودة هنا «**مدى قدرة المنتج على إشباع حاجات المستهلكين من خلال الوفاء بالخصائص والصفات المطلوبة فيه كسعر بيعه، ومكان توزيعه، والخدمات المصاحبة لتصريفه، ووقت بيعه**». ويُعتبر هذا التعريف للجودة أكثر شمولاً عن المفهوم التقليدي الشائع للجودة الذي يقتصر على مجرد مدى مطابقة خصائص المنتج للمواصفات المعيارية دون أي اعتبار آخر. وهكذا يتبين أن للجودة آليات عدة تكوّن فيما بينها منظومة متكاملة يجب أن تخضع للمراقبة والمتابعة الدائمة من قبل المستويات الإدارية المختلفة بدءًا بالمنظمة، فالصناعة التي تنتمي إليها، فالأجهزة العالمية كمنظمة المواصفات القياسية الدولية المعروفة ب (ISO) المانحة لشهادة الجودة وغيرها، والوطنية التي تضعها أجهزة المقاييس والمواصفات في الدولة.

ونظرًا لأهمية مراقبة جودة المنتج يقتضي الأمر تعاون الجهات المختلفة بالمنظمة؛ لأن مسؤوليتها في الحقيقة لا تقع على إدارة الإنتاج وحدها بل على الإدارات الأخرى كالإدارة المالية، وإدارة شؤون الموظفين، وإدارة المشتريات، وإدارة التسويق، ما يجعل من هدف الجودة هذا مطلبًا عامًّا للمنظمة يتأثر بكثير من الآليات، وعليه يمكن أن ينظر إليه على أنه (منظومة) تتكون من الأنظمة الفرعية الآتية:

- البحوث والتطوير والابتكار.
- هندسة المواصفات والتصميمات.
- تصميم العمليات الإنتاجية.
- تخطيط ومراقبة الشراء والتخزين للمواد.
- الإنتاج والتشغيل.
- الفحص والتفتيش.
- التعبئة والتغليف.
- التسويق للمنتجات.

مصطلحات

الكلمة	الترجمة
نظام / منظومة	System
الإنتاج الكبير	Mass Production
مدة التنبؤ	Forecasting Period
مراقبة الإنتاج	Manufacturing Control
تنظيم الإنتاج	Manufacturing Organization
تصميم	Design
إدارة الجودة	Quality Management
تصميم العمليات	Job design
إدارة المخزون	Inventory Management
إدارة المواد	Materials Management
تنظيم	Organization
تصميم الموقع	Location design
التكامل الرأسي	Vertical Integration
التكامل الأفقي	Horizontal Integration

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولًا : حدد مدى صحة كل من العبارات الآتية أو خطأها مع التعليل :

١. (   ) تختص وظيفة الإنتاج بتوفير الأموال المطلوبة من مصادر التمويلات المناسبة.

٢. (   ) لا تختلف الإنتاجية كثيرًا عن الإنتاج.

٣. (   ) لا تقل وظيفة الإنتاج أهمية عن باقي الوظائف الرئيسة بالمنظمة.

٤. (   ) ليس لوظيفة الإنتاج أهداف تتعلق بتسويق المنتج.

٥. (   ) هناك اعتبارات عدة يجب أخذها في الحسبان عن التخطيط للنشاط الإنتاجي.

٦. (   ) تقتصر مهمة التنظيم في مجال الإنتاج على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٧. (   ) هناك آليات عدة تتكون منها منظومة المراقبة الشاملة على جودة المنتج.

٨. (   ) يمر العمل الإنتاجي في منظمات الأعمال بمراحل عدة حتى يتم تقديم السلعة أو الخدمة.

ثانيًا : أسئلة تحليلية :

س١: «يمكن النظر إلى العملية الإنتاجية على أنها منظومة لها مدخلات ومخرجات» علق على هذه العبارة في ضوء دراستك.

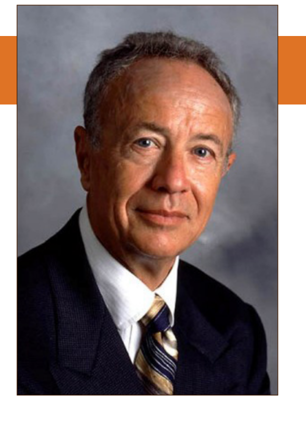
س٢: «لا تقل رقابة الإنتاج أهمية عن التخطيط له» علق على هذه العبارة موضحًا.

س٣: كيف يمكن التخطيط للإنتاج؟

س٤: كيف يمكن مراقبة النشاط الإنتاجي بشكل عام؟

س٥: ما الفرق بين مراقبة الإنتاج، ومراقبة الجودة؟

س٦: وضح من وجهة نظرك دورة حياة إنتاج (التمور) بوصفه أحد المحاصيل الإستراتيجية بالمملكة العربية السعودية.



علماء الإدارة

أندرو غروف

يعد أندرو غروف المهندس الإداري للثورة الرقمية. فمما لا شك فيه أن غروف كان عبقريًّا في التكنولوجيا، ولكن من جانب آخر فإن غروف بوصفه مديرًا تجاريًّا قاد الموجة التي لا مثيل لها من الإبداع العظيم والتي كان أبرزها المعالج الصغير. لقد سطر غروف سجلًّا لا يقدر بثمن بالنسبة إلى الأمور التي تحرك إنتل وأعطى نصيحة واضحة ومشجعة للقادة الجدد الذين يريدون أن يحذوا حذوه، واستطاع غروف من خلال الاهتمام الكبير بالتفاصيل والتغيير الإستراتيجي أن يبني جسرًا بين كل اتجاه كبير.

ولد أندرو غروف المعروف بـ (أندري) عام ١٩٣٦م وبدأ يدرس الهندسة الكيماوية، وتألق غروف في دراسته وعمل خادمًا من أجل دعم نفسه خلال المرحلة الدراسية. وفي نضجه نشر كتابه (High Output Management) في سنة ١٩٨٣م أي بعد مضي عشرين سنة من الحياة المضطربة لشركته والإدارة بشكل عام. ولكن على الرغم من هذه الاضطرابات فقد وجد غروف في أواسط التسعينيات أن معظم الأشياء التي كانت مفيدة في سنة ١٩٨٣م ما زالت مفيدة الآن، وأسس الإدارة ما زالت إلى حد كبير متشابهة.

ويرى غروف أن مراجعة الأداء أمر مهم للغاية لتعليم الإنسان، ويؤكد أن الهدف الأساسي للمراجعة هو تحسين أداء التابع، ويتم استخدم المراجعة لمراجعة شيئين: لتقرير نوع المهارات الناقصة للعثور على طرق لمعالجة هذا النقصان، وأيضًا لتعزيز الحوافز لدى التابع من أجل دفعه إلى أعلى أداء له في المستوى الراهن لمهاراته.

حالة دراسية Case Study

السيارة الهجين .. سيارة المستقبل



لـو أن الأمـور سـارت كما يراد لأمكن للسـيارات الكهربائيـة الحديثة أن ترتقي بعوائد شـركة جنرال موتورز General Motors إلى مسـتويات قياسـية وإلى جعلها تكسـب أكبر حصة سوقية للسيارات في العالم وأن تكون رائدة السـوق في الريادة وحماية البيئة. ولكـن علـى الرغـم من الإنفاق الضخم الذي تحملته GM وإصرارها الكبير على منتجها الجديد إلا أن الأمور لم تسير كما ينبغي بالنسبة إلى هذا المنتج (السيارة الكهربائية) وعلى الرغـم مـن المناشـدات المجتمعيـة لأهميـة المنتـج في حمايـة البيئة وتوفيـر الطاقـة إلا أن عددًا قليـلًا مـن المسـتهلكين يرغبـون في السـيارات الكهربائية، وطبقًا للاسـتقصاء الذي أجرته الشـركة في نهاية التسعينيات الميلادية فقد بينت أن أقل من ٢٥٪ من ملاك السيارات من يمكن أن يمتلك سيارة كهربائية في المستقبل، وإضافة إلى ذلك فإن كل المستهلكين أفادوا أنهم سوف يستخدمون المعايير نفسها عند المفاضلة بين السيارات الكهربائية والتقليدية وقد كان أهم عناصر المقارنة هو السعر إضافـة إلـى إمكانيـة الاعتماد على أداء السـيارة، في حين لم يكن الجانب البيئـي ضمن قائمة المزايا العشر التي تؤثر في الاختيار.

وأخيرًا قـام صنـاع السـيارات بالاهتمـام الكبيـر بتكنولوجيـا أخرى لإنتاج سـيارات قوية تعتمد على الطاقة الهجين التي تعتمد على محرك الوقود والمحرك الكهربائي سويًا، وقد تم تقديم سيارة تويوتا الهجيـن التـي أطلق عليهـا بريوس Prius في اليابان منذ عام ١٩٩٧م. وطبقـًا لتقديرات تويوتا آنذاك، فإن

السيارة الجديدة ستكون تكلفتها عشرين ألف دولار وتستهلك نحو ٨٨ كيلو مترًا للجالون الواحد ويمكن أن تقطع مسافة قدرها ١١٢٠ كيلو مترًا دون الحاجة إلى التزود من الوقود. وبالفعل نجحت تويوتا في إنتاج السيارة بشكل واسع خاصة في اليابان وأوروبا وأمريكا، إلا أنه في آخر عام ٢٠١٢م اضطرت تويوتا إلى استدعاء نحو ٢,٧٧ مليون سيارة أكثرها من نوع سيارة بريوس لوجود خلل في التوجيه ومضخات المياه بالسيارة.

وفي تلك الأثناء كانت جنرال موتورز GM تأمل في استعادة كل استثماراتها الضخمة التي أنفقتها على إنتاج السيارة الكهربائية عن طريق بيع أعداد كبيرة من السيارات الكهربائية التي أطلقت عليها اسم EV1 وقد حاولت الشركة استهداف الفئات ذات الدخل العالي لتسويق السيارة، وقامت GM بالتركيز على سوق الأساطيل (التأجير + الشركات الناقلة) وسوق المهتمين بالبيئة. ولكن فقد أصاب صناع السيارات الكهربائية خيبة الأمل حيث توقفت هوندا Honda عن العمل في هذا المجال وأدركت GM حينها محدودية مجال السيارات الكهربائية وكثرة عوائقها، أما شركة فورد Ford فقد اتخذت طريق آخر، فقد أنتجت سيارة صغيرة تعتمد على مقعدين فقط أطلق عليها Think(ثينك) وذلك في كثير من الدول الإسكندنافية في أوروبا، مع إمكانية تجربتها في السوق الأمريكية في المستقبل.

وبمزيد من التطور في هذا المجال فقد أكدت التجارب أن المحرك الأكثر جدوى للمحركات التي تعمل بطاقة الوقود والتي تقوم بالاشتعال الداخلي هي الخلايا الوقودية ذات الانبعاث الأقل للعوادم، والتي تقوم بتوليد الكهرباء عن طريق مزج الأكسجين بالهيدروجين ومن هنا جاء إعلان GM عن أنها ستتوقف عن إنتاج السيارة الكهربائية EV1 مع تأكيدها على الاهتمام المستمر بتطوير السيارات الهجينة.

وبعد قراءة هذه التجربة، إضافة إلى رجوعك للإنترنت لمعرفة المزيد عن التقدم في الصناعة.

١- ما هي العوامل التي كان على GM أخذها في الاعتبار عند الاستمرار في بيع السيارة وتسويقها؟

٢- هل الانتقال إلى السيارة الهجين أفضل أم البقاء على السيارة الكهربائية؟ ولماذا؟

٣- إلى أي مستوى وصلت التقنية الآن وبماذا تنصح GM ؟

المرجع:

- جريدة الاقتصادية. عدد٦٩٧٥١-١-١٤٣٤هـ ص ٧.
- بحوث التسويق، مايكل إيتزل، وآخرون. الطبعة الأولى ٢٠٠٦م. مكتبة لبنان.

الفصل الرابع عشر

الإدارة المالية

Financial Management

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١- التعرف إلى مفهوم الإدارة المالية.
٢- الإلمام بأهداف الإدارة المالية.
٣- التفريق بين أشكال القرارات المالية.
٤- التعرف إلى كيفية التخطيط والرقابة المالية.

محتويات الفصل

- مفهوم الإدارة المالية.
- أهداف الإدارة المالية.
- القرارات المالية.
- التخطيط (التنبؤ) المالي.
- الرقابة المالية.

استهلال

البسكويت

أخرجت علبة البسكويت من حقيبتها وهي جالسة على كرسي الانتظار في أحد المطارات، وكان يجلس بجانبها رجل يقرأ في كتابه!

عندما بدأت في أكل أول قطعة بسكويت كانت موضوعة على الكرسي بينها وبين الرجل فوجئت بأن يد الرجل تمتد لأخذ قطعة بسكويت من العلبة نفسها التي كانت هي تأكل منها!

بدأت هي بتذمر تفكر أن توبخه على هذه الجرأة، حيث استمر فكلما أخذت قطعة من علبة البسكويت كان الرجل يأخذ قطعة أخرى، زاد تذمرها لكنها كتمت مشاعرها الغاضبة وهي متعجبة من تصرف الرجل!

عندما بقي في علبة البسكويت قطعة واحدة فقط نظرت إليه، وقالت في نفسها: «ماذا سيفعل هذا الرجل قليل الذوق الآن؟» ولدهشتها فقد قسم الرجل القطعة إلى نصفين، ثم أكل النصف، وترك لها النصف الآخر!

قالت في نفسها: «هذا لا يحتمل» كظمت غيظها وبدأت بالصعود إلى الطائرة وهي ترقبه بعينين غاضبتين وهو يبادلها النظر بعينين راضيتين.

عندما جلست في مقعدها بالطائرة فتحت حقيبتها لتأخذ نظارتها وعندها وجدت مفاجأة مذهلة!!!

فقد رأت علبة البسكويت الخاصة بها كما هي مغلفة بالحقيبة ولم تفتحها.

صُدمت وشعرت بالخجل الشديد والأسف الكبير، فقد أدركت الآن أن علبتها كانت في حقيبتها وأنها كانت تأكل هي من علبة الرجل.



مقدمة Introduction

المال نعمة من نِعَم الله على عباده التي تستحق منا الشكر والعناية والرعاية، فقد جعلها المولى سبحانه زينة من زينات الدنيا، إذ قال: ﴿ٱلْمَالُ وَٱلْبَنُونَ زِينَةُ ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا﴾ (الكهف: ٤٦). وقد أجمع العلماء على أن (حفظ المال) هو أحد الضروريات الخمس الكبرى، التي عليها مدار الشريعة ومقاصدها، والذي يُقيم أركان المال ويُثَبِّت قواعده، هو اتخاذ الأسباب لتنميته وحسن تدبيره، ومن ذلك تحريمُ التبذير والإسراف في الاستهلاك، فقد قال تعالى: ﴿وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا ﴿وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا ﴿٢٦﴾ إِنَّ ٱلْمُبَذِّرِينَ كَانُوٓا۟ إِخْوَٰنَ ٱلشَّيَٰطِينِ ۖ وَكَانَ ٱلشَّيْطَٰنُ لِرَبِّهِۦ كَفُورًا﴾ (الإسراء:٢٦-٢٧). وكذلك أداء حقه من زكاة وصدقة ونفقة واجبة.

وفي عالم الأعمال، فإن المال هو شريان المنظمات، وسبب وجودها، والوسيلة لاستمرارها في السوق؛ ولذلك كان لزامًا تخصيص قسم أو إدارة مستقلة في المنظمة تنفرد بمهمة القيام بعبء توفير الأموال المطلوبة، وتتابع عملية إنفاقها ووسائل تنميتها، وسبل الحفاظ عليها، وتجنب مظاهر الإسراف التي تؤدي به إلى إهدارها؛ ولذلك سيخصص هذا الفصل لتناول الموضوعات الآتية:

- مفهوم ال إدارة المالية.
- أهمية الإدارة المالية.
- القرارات المالية.
- التخطيط (التنبؤ) المالي.
- الرقابة المالية.

مفهوم الإدارة المالية
The Concept of Financial Management

تُعدّ الإدارة المالية Financial Management إحدى الوظائف الرئيسة للمنظمة، كالإنتاج، والموارد البشرية، والتسويق، وهي تحتل الوزن نفسه أو الأهمية النسبية نفسها التي تحتلها هذه الوظائف، وتختص هذه الوظيفة بالمهام المالية المختلفة، فهي المسؤولة عن التصرفات المالية التي تتعلق بكل من تحصيل أموال الأنشطة التجارية، والدفع (أي الإنفاق) لهذه الأموال تبعًا لما تفرضه المعاملات المتعلقة.

وقد تم تعريف الإدارة المالية بعدة تعريفات، منها:

- «**الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتجهيز الأموال ورقابتها وإدارتها في المنظمة**».
- وتم تعريفها كذلك بأنها «**تلك الإدارة التي تقوم بالتخطيط المالي، وإدارة الموجودات، ومواجهة المشكلات الاستثنائية لضمان استمرار المنظمة**».
- وعليه، فتعرف الإدارة المالية بأنها: «**ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج أموال المنظمة بموجب المواءمة بين اعتباري عائد الاستثمار وتكلفة تدبر الأموال لتحقيق مستوى ربحية يتناسب ورغبات الملاك**».

ويعدّ هذا التعريف شاملًا؛ لأنه يأخذ في حسبانه الإشارة إلى أن الإدارة المالية وظيفة إدارية لا تقل أهمية عن باقي وظائف المشروع الأخرى، وأن هذه الجهة تمارس أنشطتها الإدارية الواجبة بما تتضمنه وظائف مالية تشمل التخطيط، والتنظيم، والرقابة المالية.

ويشير التعريف إلى أن الإدارة المالية تضطلع بمهام إدارية تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والرقابة المالية، ومهام تخصصية وظيفية تتمثل في توفير السيولة اللازمة لتغطية الإنفاق والالتزامات، وتحقيق الربحية بالمستويات المستهدفة.

وعلى الرغم من عدم الاتفاق حول تحديد الوظائف الأساسية للإدارة المالية، إلا أن هناك اتفاقًا على أبرز هذه الوظائف المتمثلة فيما يلي:

التخطيط المالي:

حيث التخطيط للتدفقات النقدية التي تدخل للمنظمة (وهي المتحصلات أو الإيرادات)، والتدفقات التي تخرج منها (وهي المدفوعات أو المصروفات) بما يفيد أن الإدارة الجيدة للأموال لا تترك لتمارس ارتجاليًّا، وإنما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والإنفاق للأموال، بشكل يجنب المنظمة التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطرة وبما يسمح في الوقت نفسه بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة.

التنظيم المالي:

يقصد به التنسيق بين جهود العاملين في هذه الإدارة المتخصصة وبين جهود المسؤولين بالإدارات الأخرى التي لها علاقة بالشؤون المالية (كأقسام الحسابات) للحد من الازدواجية أو التداخلات التي يمكن أن تنشأ بين هذه الإدارات بما يكفل أداء عمليات الإنتاج بيسر وبأدنى قدر من المشكلات أو العقبات.

الرقابة المالية:

إن المتابعة الدائمة لحركتي الإنفاق للأموال التي تتحملها المنظمة بشأن شراء مستلزمات نشاطها الإنتاجي، سواء من أصول أو مصروفات تشغيل مباشرة ضرورة واجبة حرصًا على الأموال من التسيب أو الإسراف، وكذلك الرقابة على تحصيل الأموال، سواء من المبيعات أو الحسابات المدينة، فهي أيضًا ضرورة حتمية لاحتمالات التهاون في إجراءات تحصيل مستحقات المنظمة النقدية والآجلة عند الغير.

الشكل (١-١٤) وظائف الإدارة المالية.



أهداف الإدارة المالية
Objectives of Financial Management

إن غاية الإدارة المالية في المنظمات الاقتصادية على اختلاف أحجامها وأشكالها القانونية وأنشطها الاقتصادية تتمثل في «تعظيم صافي القيمة الحالية لثروة المساهمين من مالكي المنظمة».

وهذا الهدف الرئيس هو غاية المدير المالي في كل مهامه، الذي يحرص على بلوغه من خلال تحقيق أقصى معدلات للعائد على الاستثمارات، وتقاس هذه الثروة عمليًّا بمدى الزيادة في قيمة أسعار أسهم الملاك في السوق عن قيمتها وقت الشراء، ويمكن تلخيص أهداف الإدارة المالية فيما يلي:

١. تعظيم الأرباح: إن هدف تعظيم الأرباح يركز على الاستخدام الأمثل والكفء للموارد (المواد الأولية والخام، الموجودات، التكنولوجيا، الطاقة، المعلومات).

٢. الحفاظ على السيولة المالية المناسبة للمنظمة، ويقصد بالسيولة القدرة على توفير الأموال وقت الحاجة إليها بهدف مواجهة الالتزامات المالية المطلوبة عند استحقاقها.

٣. تعظيم ثروة المساهمين من مالكي المنظمة، وذلك عن طريق تعظيم ربحية السهم والقيمة السوقية له.

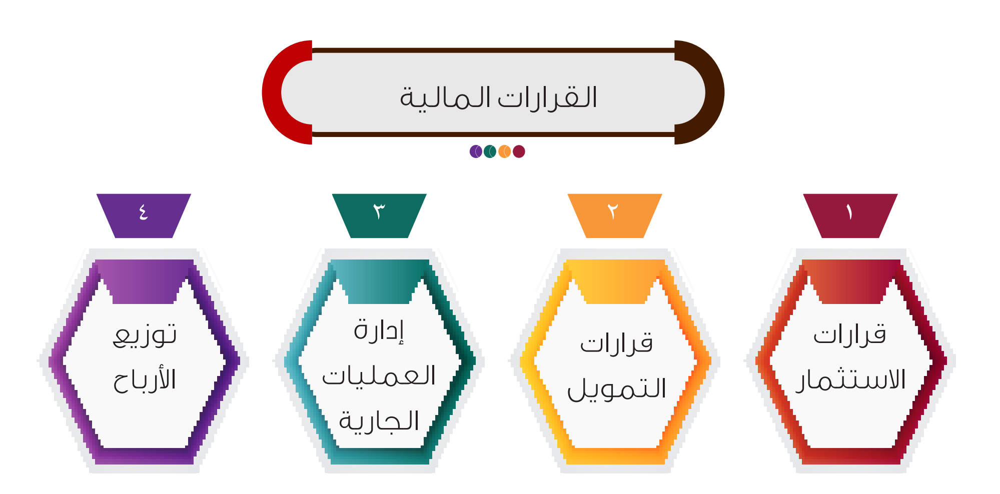
٤. الوفاء بأعباء المسؤولية أو الوظيفة الاجتماعية Social Responsibility التي تؤول فكرتها لطبيعة العلاقة (أو ذلك التواصل) بين المنظمة بوصفها منظومة مفتوحة والبيئة المحيطة التي تعمل فيها، وتُعدّ الإدارة المالية أقدر على القيام بهذه المهمة من خلال تخصيصها وتوجيهها لجزء من الإيرادات المحققة في حل بعض القضايا الاجتماعية، كمشروعات حماية البيئة من أشكال التلوث الجوي أو المائي، أو دفع حركة البحوث العلمية، أو دعم المشروعات الشبابية، أو المشاركة في التخفيف من حدة مشكلة البطالة.

٥. ضمان سلامة الاستثمار بمعنى أن تهتم الإدارة المالية بكيفية استثمار أموال المنظمة، بحيث تستثمر الأموال في مشاريع آمنة تحقق معدل عائد مناسبًا.

القرارات المالية
Financial Decisions

نظرًا لمهمة المدير المالي فيما يتعلق بالحفاظ على رأس المال من أخطار التبديد فهذا يلقى عليه مسؤولية توخي اعتبارات الحذر والتجديد والإبداع فيما يتخذه من قرارات، وذلك للطبيعة المميزة للقرارات المالية حيث غلبت سمة عدم برمجتها كغيرها من القرارات؛ فالقرار الذي يصلح لمشكلة ما في توقيت ما أو في موقف ما ليس بالضروري أن يصلح للمشكلة نفسها في توقيت آخر أو في موقف مغاير، إلا أنه بشكل عام يمكن تصنيف هذه القرارات في أربع مجموعات كما يتضح تباعًا.

الشكل رقم (١ -١٤) أنواع القرارات المالية



أولًا : القرارات الاستثمارية :

يقصد بالاستثمار Investment أي الاستخدام المربح للأموال التي يتم توفيرها للمنظمة، ولقد روعي البدء بالقرارات الاستثمارية عن غيرها من القرارات باعتبارها المسؤولة الأولى في المنظمات عن تحديد كل من:

- المتطلبات الرأسمالية سواء من تجهيزات أولية كالأبنية وتأسيسها بمختلف الآلات والأجهزة (الأصول الثابتة).
- المتطلبات الجارية العادية اللازمة لدورات التشغيل من خامات ومصروفات مختلفة.

ومن هذا نخلص إلى أن الاستثمار يختص بكل ما يتعلق بإنفاق الأموال من خلال توظيفها في نوعين من المجالات الاستثمارية هما:

أ. مجالات استثمارية قصيرة الأجل كشراء المواد الخام اللازمة للعمليات الإنتاجية المسؤولة عن تحويلها لمنتجات نهائية، وبمجرد تصريفها للمستهلك النهائي أو الصناعي تتحول لإيرادات، وهي التي تعرف بالأصول المتداولة.

ب. مجالات استثمارية طويلة الأجل كتشييد المباني واقتناء الأجهزة والآلات المسؤولة عن تقديم التسهيلات اللازمة للإنتاج، وهي بطبيعتها تعد مجالات معمرة، ومن ثم فإن تدفقاتها الإرادية (أي الخارجة منها) تتميز باستمرارها لآجال ممتدة خلال عمرها الافتراضي، ولذلك تعرف بالأصول الثابتة.

وهذا القرارات أيضًا يمكن تصنيفها بصورة أخرى بحسب الأجل الزمني إلى قرارات استثمارية قصيرة الأجل (التي تقتصر منافعها على مدة زمنية قصيرة لا تتجاوز ١٢ شهرًا)، وقرارات استثمارية طويلة الأجل، (وهي التي تمتد منافعها لفترات أطول قد تزيد على ثلاث سنوات).

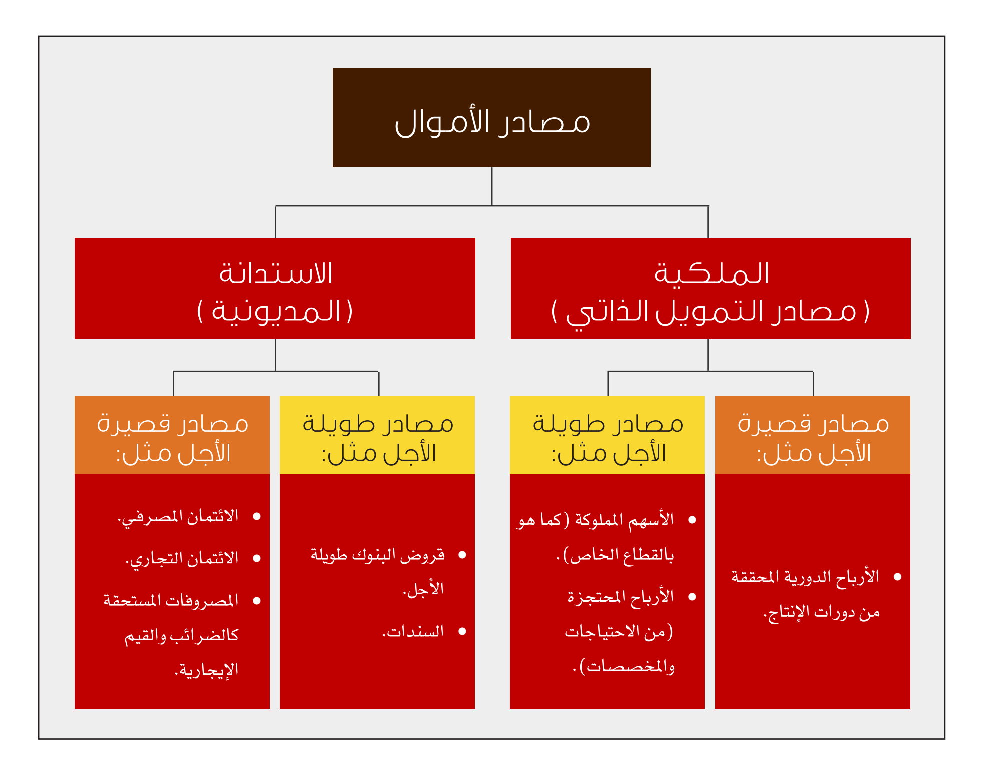
ثانيًا: قرارات التمويل:

النوع الثاني من القرارات المالية هو القرار الذي يختص بكيفية تدبير احتياجات المنظمة من الأموال بالكم والنوع المطلوبين، وكذا بالتكلفة وفي الوقت المناسبين. وبينما يترتب على القرارات الاستثمارية خروج الأموال من المنظمة فإن القرارات التمويلية يترتب عليها دخول الأموال إلى المنظمة. ولذلك فنظرًا للاختلاف أو التناقض بين اتجاهي حركتي اتجاه الأموال دخولًا وخروجًا فإنه من المنطقي عمليًّا أن تتحدد كمية وأنواع الأموال المطلوب توافرها بناء على التقدير أولًا لأنواع مستلزمات النشاط الإنتاجي المطلوبة ومن ثم التكلفة التقريبية لكل من:

- الأصول المتداولة: كالمخزون السلعي من المواد، والنقدية الواجب الاحتفاظ بها.
- الأصول الثابتة: كخطوط الإنتاج والآلات والمعدات.

ومصادر الأموال التي يمكن أن تلجأ إليها منظمات الأعمال عدة، وهي تتفاوت فيما بينها من حيث تكلفتها، وشروط سدادها، والضمانات المطلوبة إلا أنه يمكن تقسيمها إلى مصدرين أساسيين كما يتضح مما يأتي:

الشكل رقم (٢-١٤) مصادر التمويل المختلفة



١ - التمويل بالملكية :

ويعد هذا المصدر أساسيًّا في كل المنظمات، وهو يشتمل على كل من أموال الملاك (حملة الأسهم) والأرباح المحتجزة. ويطلق على كل من نوعي التمويل بالملكية (رأس المال والأرباح المحتجزة) التمويل الذاتي.

٢ - التمويل بالمديونية :

ويمكن للمنظمة الاستعانة بمصدر تمويلي آخر وهو الاستدانة من الغير، وذلك المصدر يُلجأ إليه عادة في الحالات الآتية:

- عدم كفاية رأس المال المملوك (التمويل طويل الأجل).
- مواجهة متطلبات التمويل الموسمي تبعًا لطبيعة النشاط الإنتاجي للمنظمة.
- مواجهة ظروف طارئة مفاجئة أو حالات العسر النقدي التي تنشأ عن التغيرات الإدارية أو الاقتصادية أو السياسية.

ومصادر التمويل بالاستدانة عدة إلا أنه يمكن تصنيفها إلى نوعين هما:

أ- مصادر استدانة قصيرة الأجل:

وهي تلك التي يجب سدادها خلال سنة على حد أقصى مثل القروض المصرفية المتعاقد على سدادها خلال سنة، والالتزامات التجارية التي تنشأ عن الشراء الآجل للمتطلبات، أو للاستفادة بتسهيلات أو خدمات الغير كالاتصالات والإنارة.

ب- مصادر استدانة طويلة الأجل:

وهي التي يجب سدادها خلال مدة أطول من سنة، ومن أمثلتها التعاقد على القروض المصرفية المتوسطة والطويلة الأجل، أو طرح سندات للاكتتاب العام (بفوائد سنوية محددة متفق عليها مسبقًا).

من كل ما تقدم يتبين أن مصادر التمويل عدة أمام المدير المالي وأن لكل منها مزاياها وعيوبها التي تسمح له باختيار المزيج التمويلي المناسب من حيث الحجم، والأجل، والتكلفة، والضمانات، وشروط السداد.

ثالثًا: قرارات إدارة العمليات الجارية:

يطلق على إدارة العمليات الجارية تعبير (إدارة رأس المال العامل)، والعمليات الجارية التي نعنيها هي دورة النقدية المرتبطة بكل من دورتي الإنتاج والتسويق، التي تبدأ عادة بالنقدية التي توجه لتوفير متطلبات التشغيل ثم لم تلبث أن تتحول من خلال عمليات الإنتاج لمنتجات نهائية تتحول بالتبعية لإيرادات نقدية بموجب النشاط التسويقي، الذي على أثره تتدفق النقدية مرة أخرى إلى خزانة المنظمة كما يتبين من الشكل التوضيحي المبسط الآتي:

الشكل رقم (٣-١٤) الدورة النقدية

النقدية
يخرج منه
مصروفات التشغيل
سلع أو خدمات
إيرادات المبيعات
يتم تحصيلها نقدًا
الآجلة
يتم تحصيلها لاحقًا

وخلال مراحل الشراء والإنتاج والتسويق تتم بعض العمليات بالنقد وبعضها الآخر يتم بالأجل؛ فالشراء الآجل للمتطلبات هو ذلك الذي يترتب عليه التزامات جارية مثل أوراق الدفع أو حسابات الدائنين، أما البيع الآجل فهو الذي يترتب عليه حقوق مالية مكتسبة مثل أوراق القبض أو حسابات المدينين. وكل هذه الممارسات التجارية والمالية التي تستخدم سواء في تحصيل حقوق المنظمة من مدينيها، أو تسديد حقوق غيره من دائنيها يطلق عليها إدارة رأس المال الجاري أو المتداول، ويتمثل إطار هذا المال في كل من عناصر الأصول المتداولة وعناصر الخصوم المتداولة ويتضح من قائمة المركز المالي لإحدى المنظمات كالشركة السعودية للكيماويات الموضحة بالجدول الآتي التي منها يمكن تقدير كل من:

- إجمالي رأس المال المتداول يقدر بنحو (٢,٥ مليون ريال)؛ وهو حاصل مجموع كل من المخزون، والمدينين، وأوراق القبض، والأوراق المالية المتداولة، والنقدية.
- إجمالي الخصوم المتداولة يقدر بنحو (مليوني ريال)؛ وهو حاصل مجموع كل من قرض بنك، وأوراق الدفع، وحسابات الدائنين، ومصروفات مستحقة.
- صافي رأس المال العامل يساوي ٠,٥ مليون ريال.

الجدول رقم (١-١٤) قائمة المركز المالي للشركة السعودية للكيماويات

٣٠ / ١٢ / ١٤٤٠ هـ

القيمة بالمليون	البند	القيمة بالمليون	البند
	الأصول الثابتة:		حقوق الملكية:
١,٢	المباني	١,٥	أسهم
٠,٨	الآلات	٠,٥	أرباح محتجزة
٢,٠	الإجمالي	٢,٠	الإجمالي
	الأصول المتداولة:		الخصوم الثابتة:
١,٦	مخزون سلعي	٠,٥	قروض طويل الأجل
٠,٤	مديونية		الخصوم المتداولة:
٠,٢	أوراق قبض	٠,٤	قرض بنك
٠,٢	أوراق مالية سلة التسويق	٠,٥	أوراق دفع
٠,١	نقدية	٠,٤	حسابات دائنة
		٠,٧	مصروفات مستحقة
٢,٥	الإجمالي	٢,٥	الإجمالي
٤,٥	إجمالي هيكل الأصول	٤,٥	إجمالي هيكل التمويل

الجدول رقم (٢-١٤) قائمة الدخل للشركة السعودية للكيماويات

إيرادات المبيعات	٧,٠
تكلفة المبيعات	٤,٥
إجمالي الأرباح المحققة	٢,٥
مصروفات مختلفة	١,٠
الربح قبل الزكاة	١,٥
الزكاة (الضرائب)	٠,٠٤
الربح القابل للتوزيع	١,٤٦

ويؤثر رأس المال الجاري أو العامل في كل من موقفي السيولة والربحية بالمنظمة كما يأتي:

أ- السيولة:

وهي التي تعني الاحتفاظ بنقدية جاهزة Cash، أو أصولاً لها طبيعة إمكانية التحول لنقدية دون خسارة، وفي التوقيت المناسب وبالسرعة المطلوبة. ولعل من أمثلة هذه الأصول ما ينطبق على بعض عناصر الأصول المتداولة current assets مثل كل من الأوراق المالية (الأسهم) سهلة التسويق، والمخزون من السلع التامة الصنع. هذا بعكس بعض عناصر الأصول المتداولة الأخرى التي تتميز ببطء تحولها للنقدية بالسرعة المطلوبة كالمخزون من المواد الخام، وأوراق القبض التي لم يحل موعد استحقاقها بعد، ولعل السبب في أهمية احتفاظ المدير المالي ببعض الأصول النقدية هو:

- توافر اعتبارات القدرة النقدية بشكل يتناسب والاستعداد دائمًا على سداد الالتزامات المالية المطلوبة في المواعيد المحددة دون أدنى تأخر.
- تجنب التعرض للعسر النقدي لما تؤديه من إرباك بمراحل العمل الإنتاجي، أو ضياع لفرص الشراء بأسعار زهيدة.

ب- الربحية:

أما الربحية فيقصد بها القوة الإيرادية للمنظمة earning power أي مدى قدرتها على تحقيق أرباح تتناسب وجملة استثماراتها، وقياس هذه المقدرة مرهون بكل من:

١. حساب معدل عائد الاستثمار؛ وذلك بقسمة صافي الأرباح على إجمالي الاستثمارات، ويبلغ هذا المعدل على سبيل المثال بالشركة الوطنية (٣٢,٥ ٪).

٢. مقارنة عائد الاستثمار المحقق بمعدلات عائد المنظمات الأخرى أو بمعدلات عائد السنوات السابقة، وذلك حتى يكون للمقارنة معنى أو مغزى.

ومما يجدر الإشارة إليه في هذا الشأن وجوب التمييز بين لفظين قريبين في هذا الشأن ألا وهما:

- الربح: فهو مجرد الرقم الحسابي الذي يظهر بنهاية قائمة الدخل (وهو في مثالنا ١,٤٦ مليون ريال).
- الربحية: وهي التي تنشأ من علاقة رقم الربح إلى رقم آخر حتى يكون للعلاقة مدلول مالي مثل:
- الربح إلى إجمالي رأس المال (الاستثمارات)؛ وعندئذ ينتج معدل عائد الاستثمار.
- أو الربح إلى إيرادات المبيعات؛ وعندئذ ينتج معدل هامش الربحية.
- أو الربح إلى حقوق الملكية؛ وعندئذ ينتج معدل ربحية حقوق الملكية. وهكذا.

وبينما تقضي أهداف الربحية توجيه كل الأموال المتاحة أو المرتقبة مباشرة لمجالات الاستثمار المختلفة، فإن اعتبارات السيولة تقضي بالاحتفاظ بقدر من هذه الأموال لأهداف تيسير أداء النشاط الإنتاجي دون تعثر أو معوقات أو تأخر.

رابعًا: قرارات توزيع الأرباح:

من القرارات الرئيسة للإدارة المالية ما يتعلق بموضوع توزيع الأرباح على مستحقيها من الملاك أو حملة الأسهم. فالمدير المالي كثيرًا ما يواجه عمليًّا مشكلة كيفية التوفيق بين مطلبين على مستوى واحد من الأهمية، هي ضرورة التوزيع النقدي للأرباح المحققة على أصحابها لإرضائهم، أو حاجة المنظمة في الوقت نفسه إلى هذه الأرباح لإعادة استثمارها في عملياتها الإنتاجية لأهداف التنمية. علمًا أن التوسع في التوزيعات النقدية للأرباح من شأنه رفع سعر الأسهم سوقيًّا لزيادة إقبال المستثمرين المرتقبين على شرائها ما يزيد من قيمة المنشأة ككل، في حين أن تقليص التوزيعات لأهداف زيادة الجزء الموجه منها لأغراض التوسع في الإنفاق على الفرص الاستثمارية المرتقبة يزيد من فرص الربحية ما قد يتسبب في اعتراض بعض الملاك لانخفاض أنصبتهم النقدية من الأرباح المتوقعة. ولهذا فكفاءة المدير الإدارية تظل مرهونة بمدى قدرته على تقرير السياسة المناسبة فيما يتعلق بتوزيع الأرباح.

التخطيط المالي Financial Planning

أولى مهام المدير المالي التخطيط للتصرفات المالية المستقبلية وعادة ما تتناسب صعوبة التخطيط طرديًّا مع طول المدة محل التنبؤ، والتخطيط الكفء هو الذي يخدم هدف (تعظيم الربحية) بشكل أساسي كما سبق الإشارة لذلك في التنظيمات الاقتصادية. والتخطيط المالي كنشاط ذهني يختص بالتنبؤ Forecasting بما ستكون عليه حركة الأموال في المدد اللاحقة تمهيدًا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة. ومناهج التخطيط المالي عدة، إلا أنه يمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها لشيوع استخدامهما وهما التخطيط المالي قصير الأجل والآخر طويل الأجل كما يتبين تباعًا.

الشكل رقم (٤-١٤) دورة النقدية

- التخطيط المالي
  - لعمليات التشغيل الجارية (التخطيط المالي قصير الأجل)
    - الاستثمارات الجارية لعناصر الأصول المتداولة
    - الأرباح لعناصر التكاليف والإيرادات
    - الخصوم التجارية للائتمان المصرفي والتجاري
    - وأهم الأدوات هي:
      - تحليل نقطة التعادل.
      - الموازنة النقدية التقديرية.
      - تحليل الدوافع.
  - لعمليات الاستثمار والتمويل الثابتة (التخطيط المالي طويل الأجل)
    - الاستثمارات الثابتة كالشراء والاستئجار لعناصر الرأسمالية المختلفة
    - الخصوم الثابتة كالتمويل بالملكية والاستدانة للعناصر
    - وأهم الأدوات هي:
      - مقاييس الموازنة الرأسمالية.
      - تحليل التعادل المالي.
      - الميزانية التقديرية.

أولًا: التخطيط المالي قصير الأجل:

يختص هذا النوع من التخطيط بالعمليات التشغيلية الجارية، أي التخطيط لحركة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية اللتين هما نتاج عمليات الشراء والبيع أو الدفع والقبض. ويمكن للمدير المالي إجراء التنبؤ المالي بواسطة عدد من الأساليب الكمية والإحصائية المالية، إلا أننا سنكتفي بأهمها وهو أسلوب تحليل (التعادل)، والذي يمكن تطبيقه عمليًّا بطريقتين هما: الأسلوب الجبري وأسلوب التجربة والخطأ الآتيتين:

أ - الأسلوب الجبري:

وذلك من خلال معادلته الموسعة الآتية:

حجم المبيعات التقديرية × ثمن البيع المقدر للوحدة = إجمالي التكاليف الثابتة + (حجم المبيعات التقديرية × التكلفة المتغيرة للوحدة).

وبمعلومية الأرقام التقديرية المناظرة لكل عنصر من عناصر المعادلة يمكن للمخطط التوصل لحجم المبيعات التي عندها لا يتحقق للمنظمة ربح أو خسارة، الذي بناء عليه يبدأ في تحديد وتقرير الحجم الذي يجب إضافته عن هذا الحجم التعادلي لبلوغ مستوى الربح المستهدف.

ب - أسلوب التجربة والخطأ:

وذلك من خلال إعداد جدول يقسم إلى أعمدة عدة كل منها يعكس واحدًا من بنود المعادلة الجبرية السابقة على أن يخصص العمود الأخير من هذا الجدول لصالح الربح أو الخسارة التي يمكن أن تتحقق عند كل مستوى من مستويات المبيعات المزمع تقديرها كما هو مبين بالملحق (١) بنهاية الفصل. وأساس تحليل التعادل هو الطبيعة المميزة لعنصر التكاليف بنوعيها الثابت والمتغير كما يأتي:

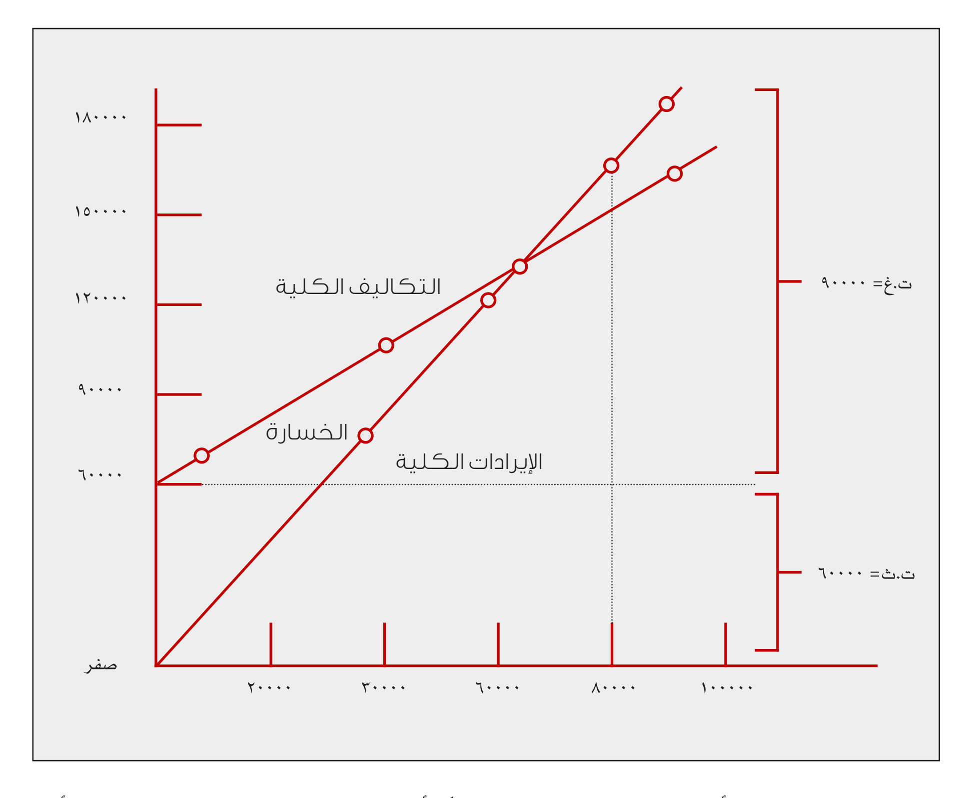
- التكاليف المتغيرة كالمواد الخام والأجور المباشرة، فهي عناصر مصروفات تتغير بتغير حجم الإنتاج.
- التكاليف الثابتة كأقساط الإيجار المدفوعة، أقساط الاستهلاك للأصل الثابتة، فهي كلها عناصر مصروفات تظل على حالتها عادة، ولا تتغير مع تغير حجم الإنتاج.

وعليه فإذا كانت رغبة المنظمة هي زيادة إيراداتها البيعية عن العام السابق بنحو ١٠ ٪ وعندئذ يصبح إجمالي المبيعات مئة ألف وحدة، وبفرض أن التكاليف الثابتة السنوية ستون ألف ريال، والتكاليف المتغيرة لإنتاج الوحدة دائمًا = ١,٢ ريال، على أن تباع الوحدة التامة الصنع في السوق بريالين.

فما هو حجم المبيعات الذي لا يسفر عنه ربح أو خسارة للمنظمة؟

وما هو حجم الأرباح الذي يمكن أن يتحقق عند زيادة المبيعات إلى مئة ألف وحدة؟





يوضح الرسم المتقدم أن كمية الإنتاج التي لا تحقق ربحًا أو خسارة هي عند مستوى خمسة وسبعين ألف وحدة حيث تبلغ التكاليف المتغيرة تسعين ألفًا (٧٥٠٠٠ × ١,٢) والتكاليف الثابتة (٦٠٠٠٠)؛ ومن ثم يكون واضحًا أمام المدير المالي أنه عند هذا المستوى البياني لن تحقق المنظمة أي أرباح لأن ما تحققه من إيرادات (أسعار البيع ٧٥٠٠٠ وحدة × ٢ ريال سعر بيع الوحدة) تكفي بالضبط لتغطية كل من نوعي المصروفات.

وعندما نأتي لإجابة السؤال الثاني فيمكن بمد كل من خطي إجمالي الإيرادات، وإجمالي التكاليف يتحدد بسهولة مساحة المثلث الذي يعلو نقطة التعادل باعتبار أن الإدارة تخطط لإنتاج وتسويق كمية تفوق كمية التعادل وهي مئة ألف وحدة.

وتوضح الخريطة السابقة أن مبلغ الربح الصافي الذي يتحقق بعد تغطية كل من نوعي المصروفات عند حجم المبيعات المخطط هو مئتا ألف ريال. وهنا نلفت النظر إلى أن المدير لديه إمكانيات إعادة النظر في قراره الذي يتعلق بالتخطيط لإنتاج وتسويق مئة ألف وحدة باستبداله برقم أكبر من مئة ألف وحدة عند رغبته في زيادة رقم الأرباح المراد تحقيقها. كذلك له فرصة التغيير في طرق تحقيق الربحية المخططة على الرغم من الالتزام بقرار بيع مئة ألف وحدة، وذلك من خلال أساليب بديلة عدة هي:

- الإيرادات: حيث تغيير سعر بيع الوحدة من ريالين إلى ريالين ونصف مثلًا (مع تثبيت باقي المتغيرات كما هي).
- التكاليف: حيث تخفيض نصيب الوحدة من التكلفة المتغيرة من خلال تغيير نوع المادة الخام المستخدمة بنوع آخر أرخص، أو تغيير نظم الأجور المباشرة المطبقة، أو زيادة عدد ساعات العمل بالأجور نفسها، أو غيرها.
- أو استخدام كل من الأسلوبين السابقين (سعر البيع، والتكلفة) في آن واحد.

وعندئذ تسقط نقطة التعادل من وضعها الأول إلى أسفل قليلًا، وهنا تتسع مساحة مثلث الأرباح الصافية على الرغم من التخطيط لتسويق مئة ألف وحدة فقط.

وكذلك هناك التخطيط للعمليات النقدية قصيرة الأجل، وذلك باستخدام قائمة التدفقات النقدية ويكفي في هذا الشأن الإشارة إلى أنها القائمة التي تعكس عناصر المقبوضات المخطط تحصيلها خلال المدد الزمنية المقبلة كالأشهر أو الأسابيع المقبلة، وكذلك عناصر المدفوعات التي يمكن أن تنفقها المنظمة خلال هذه المدة كالأشهر أو الأسابيع.

وتعد هذه القائمة أداة تنبئية ضرورية في مجال تحديد حجم الفائض أو العجز الذي يمكن أن ينشأ بنهاية كل مرحلة كالأشهر أو الأسبوع حتى تتخذ الإدارة المالية إجراءاتها المبكرة بشأن تدبير الأموال.

ثانيًا: التخطيط المالي طويل الأجل:

إن عملية التخطيط بالمستقبل لا تقف عند حد زمني محدد، فطبيعة العمل الإداري والحرص على تحقيق أهداف المنظمة لا يقضيان بتوالي الخطط المرسومة، فهناك خطط تعدها الإدارة لفترات قصيرة مثل كل شهر أو نصف سنوية أو سنة (وهي الخطط القصيرة)، وفي العادة لا تكون هذه الخطط منفردة أو مستقلة عن بعضها بل يربطها خيط واحد لكي يضمن تناسقها وانسجامها ومرونتها، هذا الخيط الرئيس هو الخطة الطويلة الأجل. ومعنى ذلك أن أي منظمة يكون لها خطة مالية طويلة الأجل يتم تنفذها من خلال الخطط قصيرة الأجل.

وتتطلب مهمة التخطيط أو التنبؤ المالي توافر الاعتبارات الآتية:

أولًا: توفير قاعدة بيانات تشتمل على كل من:

- البيانات التاريخية وذلك من القوائم المالية للسنوات الماضية القريبة.
- بيانات مستقبلية تقديرية مثل: (المبيعات) المستهدفة ويتم التوصل إليها بناء على تغيرات السوق المتوقعة واتجاهات أرقام المبيعات في السنوات السابقة.

ثانيًا: أدوات التخطيط:

إن وسائل التنبؤ المالي كثيرة، وكما أوجزها الشكل السابق رقم (٣-١٤) وتتمثل في:

أ - إعداد قوائم مالية تقديرية منها :

- قائمة الدخل (نتائج الأعمال) التقديرية بناء على تقديرات المبيعات المستقبلية المتوقعة، وتقديرات المصروفات المناظرة.
- إعداد قائمة ميزانية تقديرية، ويتم التوصل إلى تقديرات أرقامها بجانبيها الأيسر والأيمن من خلال تعاون كل أقسام المنظمة كالمشتريات والأفراد والإنتاج والتسويق والتمويل بما يقدمونه من تقديرات عن متطلباتهم الخاصة بهم بموجب خططهم التي تجمع وتصب في النهاية في ميزانية عامة تقديرية تعكس عناصر الأصول والخصوم المستقبلية.

ب - مقاييس الموازنة الرأسمالية :

إن القرارات التي تتعلق باقتناء استثمارات رأسمالية مرتفعة الأثمان ومن خلال الشراء أو الاستئجار تعد من القرارات المصيرية للمنظمة لتكلفتها المرتفعة من جهة، وأخطار عدم التأكد بصلاحية استغلالها خلال سنوات عمرها الإنتاجي من جهة أخرى. وأهم الأدوات الكمية المساعدة للمدير على التنبؤ هي متوسط مدة الاسترداد، وصافي القيمة الحالية، ومعدل المعانة الداخلي، إلا أننا سنكتفي بإحداها وهي مقياس متوسط مدة الاسترداد.

ويقيس هذا المؤشر المدة الزمنية التي تسترد المنظمة (المستثمر) خلالها تكلفة الاستثمار، وذلك بموجب تقدير حجم التدفقات النقدية (الداخلة) التي سيحققها هذا الاستثمار سنويًّا خلال عمره الإنتاجي الافتراضي، ومما لا شك فيه كلما قصرت مدة الاسترداد كان ذلك أفضل للمستثمر مقارنة باستثمار آخر له التكلفة نفسها، ولكن مدة الاسترداد لتكلفة أطول تعني أن البديل الأول مخاطرته أقل وأنه يتيح لهذا المستثمر الاستفادة بسيل أطول من الأرباح المتولدة من هذا الاستثمار ومن ثم سيولة نقدية دائمة.

ومؤشر حساب مدة الاسترداد يقاس بطريقتين هما:

- الطريقة الجبرية.
- وطريقة جداول الاسترداد المتجمع الصاعد.

وسنكتفي بالطريقة الأولى بوصفها مجرد مثال تطبيقي مع كيفية الاختيار والمفاضلة بين الخطط المالية البديلة بشأن القرارات الاستثمارية طويلة الأجل.

الطريقة الجبرية :

وذلك من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{متوسط مدة الاسترداد} = \frac{\text{تكلفة اقتناء الأصل الرأسمالي}}{\text{متوسط تدفقاته السنوية}} = \text{... سنة}$$

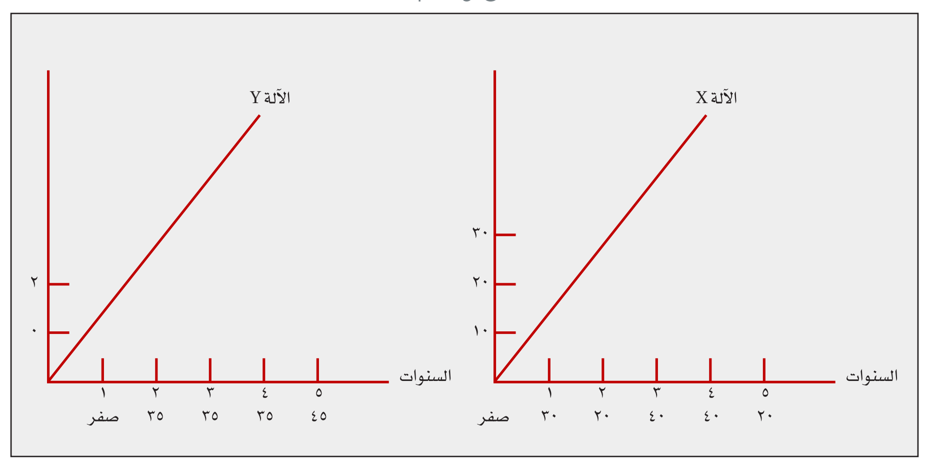
وحتى يسهل تقديره يجب الاستعانة بالرسم المبسط الذي يعكس اتجاهي الأموال الداخلة والخارجة منه، كما يتضح من المثال الرقمي الآتي:

إذا علمت أن المصنع العربي للمواد الغذائية بصدد التفكير في شراء آلة موديل (X) بتكلفة مئة ألف ريال، تحقق إيرادات سنوية متوقعة لمدة خمس سنوات بنحو ثلاثين ألفًا، عشرين ألفًا، أربعين ألفًا، أربعين ألفًا، عشرين ألف ريال.

في حين أمام المصنع بديل استثماري آخر وهو آلة من نوع (Y) بالتكلفة نفسها إلا أن إيراداتها السنوية المقدرة لا تختلف عن جملة إيرادات الآلة (X) الأولى فهي تبلغ أيضًا مئة وخمسين ألف ريال، ولكن طريقة السداد لها تتم على أساس دفعات متساوية بمعدل ثلاثين ألف ريال عن كل سنة.

فأي من البديلين يكون أفضل بالنسبة إلى المدير المالي؟ يقتضي الحل الاستعانة بالرسم لتسهيل استيعاب هذه المسألة المعروضة.

الشكل رقم (٦-١٤)



متوسط مدة الاسترداد للآلة (X):

يلاحظ أن التدفقات غير متساوية، بمعنى ذلك يجب تحويلها للصورة التي تناسب ملاحظة أن التدفقات غير متساوية، فمعنى ذلك يجب تحويلها للصورة التي تناسب مقام المعادلة، وذلك من خلال الاستعانة بأسلوب المتوسط كما يأتي:

متوسط التدفق السنوي للآلة (X) = ٣٠ + ٢٠ + ٤٠ + ٤٠ + ٢٠ = $\frac{١٥٠}{٥ \text{ سنوات}}$ = ٣٠٠٠٠

إذن متوسط مدة الاسترداد للآلة (X) = $\frac{١٠٠,٠٠٠}{٣٠,٠٠٠}$ = ٣,٣ سنوات

الآلة: (Y)

متوسط التدفق السنوي للآلة (Y) = . + ٣٥ +٣٥ + ٣٥ + ٤٥

مدة الاسترداد = $\frac{١٠٠,٠٠٠}{. + ٣٥ +٣٥ + ٣٥ + ٤٥}$ = $\frac{١٠٠,٠٠٠}{٣٠,٠٠٠}$ = ٣,٣ سنوات

يبدو مما سبق أن كلًّا من الآلتين متماثلتان، ويمكن اختيار أي منهما، فمدة الاسترداد من كلتيهما ثلاث سنوات تقريبًا.

ولكن بتدقيق النظر في الرسم يتبين أن الآلة الثانية (Y) هي الأفضل إذا ما أخذت القوة الزمنية للنقود في الحسبان. فكما هو معروف اقتصاديًّا فإن القوة الشرائية للنقود تتجه نحو الانخفاض في معظم الدول لاعتبارات التضخم ما يعطي الأولوية لهذه الآلة (Y) لسرعة استردادها لتكلفتها المبدئية (وهي أقل من ثلاث سنوات) قياسًا بالاستثمار في الآلة (Y) التي تطول مدة استردادها عن ثلاث سنوات.

الرقابة المالية Financial Control

إن نشاط الرقابة المالية لا يقل أهمية عن نشاط التخطيط، فكلاهما مكمل للآخر كما سبقت الإشارة لذلك بشكل عام بل إنهما يرتبطان ارتباطًا وثيقًا. والغرض من الرقابة المالية هو الاطمئنان إلى التنفيذ الفعلي للتصرفات المالية حتى تكون كما قد ورد بالخطط المالية المرسومة والمعتمدة. والرقابة المالية يصعب تحقيقها دون أن تكون هناك معايير مالية محددة مقدمًا يستند إليها في متابعة الأداء لاكتشاف أي انحرافات في الوقت المناسب بما يسهل معه إمكانية الإسراع بمعالجة القصور باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة. وقد يثار تساؤل عن أهم المعايير المالية التي تصلح لأغراض الرقابة المستهدفة؟ إن أهم المعايير العملية التي يستند إليها المدير المالي هي:

- القوائم المالية التقديرية مثل قائمة الميزانية التقديرية، وقائمة الدخل.
- التحليل المالي بالنسبة إلى نتائج التصرفات المالية.

وسيكتفي في مجال الرقابة بالنوع الثاني من المعايير التي تستخدم في الرقابة وهو التحليل المالي.

التحليل المالي:

وله أهمية خاصة بالمشروعات الكبرى حتى إن أجهزة الإدارة المالية فيها تخصيص قسم خاص بمهمة التحليل المالي وخاصة في ظل الاتجاهات المالية العالمية المستجدة.

ويقصد بالتحليل المالي: الدراسة التفصيلية أو المتعمقة لعناصر الحسابات الختامية، وبالأحرى لقائمتي الميزانية العمومية، وقائمة الدخل (نتائج الأعمال) من خلال إجراء علاقات حسابية بسيطة (كالجمع والطرح والقسمة والضرب) بين بعض هذه العناصر بهدف التوصل إلى معلومات مالية تفيد الفئات المستفيدة بها في تقييم الحالة المالية الصحية Financial health للمنشأة خلال مدة زمنية محددة. والتحليل المالي يتم بأكثر من طريقة، فهناك التحليل الرأسي الثابت Static analysis الذي يتم بالاقتصار على مدة زمنية واحدة، وهناك التحليل المتحرك Dynamic analysis الذي يتم من خلال أكثر من مدة، وكلاهما مهم للمحلل المالي في استنباط المعلومات المالية المهمة.

وحتى يكون للمعلومات المحسوبة من التحليل معنى ومدلول مالي فلابد وأن تقارن بمعايير محددة للقياس مثل:

- معايير تاريخية للمنظمة عن سنوات سابقة.
- معايير عالمية متعارف عليها.
- معايير الصناعة.

ونظرًا لأن النسب التي يمكن إجراؤها كثيرة متنوعة، فإنه يمكن تصنيفها في مجموعات كما يعكسها الجدول رقم (٢) مصحوبة بمعادلات حسابها، وبالمعايير المفترضة التي يمكن أن تقارن بها، والتعليق الموجز على كل من الناتجين الفعلي والمقارن بالعمود الآخر من هذا الجدول. هذا على أن يلاحظ أن مصدر هذه النسب هو قائمتا الميزانية والدخل السابق الاستعانة بهما عند مناقشة السيولة والربحية.

الجدول رقم (٣-١٤) نتائج حساب التحليل بالنسب المالية

تصنيفات النسب المالية	المعادلة	نتائج تبيقية	متوسط الصناعة	التعليق	الفئة المستفيدة بالنسبة
نسب الربحية:					
معدل عائد الاستثمار	ص. الأرباح المحققة ١٠٠× / إجمالي الاستثمارات (الأصول)	١٠٠ × ١,٤٦ / ٤,٥ =٣٢٪	٢٥٪	جيدة	الملاك والإدارة
عائد حقوق الملكية	ص. الأرباح القابلة للتوزيع ١٠٠ × / إجمالي حقوق الملكية	١٠٠ × ١,٤٦ / ٢ =٧٣٪	٥٠٪	جيدة	الملاك
هامش ربحية المبيعات	ص. الأرباح المحققة ١٠٠ × / إجمالي إيرادات المبيعات	١٠٠ × ١,٤٦ / ٧ =٢١٪	٢٠٪	جيدة	الإدارة
نسب السيولة:					
صافي رأس المال العامل	إجمالي الأصول الجارية – إجمالي الخصوم الجارية	٢,٥ – ٢ = ٠,٥ ريال	٠,٥ ريال	متطابقة	الإدارة
نسب التداول	مجموع الأصول المتداولة / مجموع الأصول المتداولة	٢,٥ / ٢ =١,٣:١	٢:١	دون المستوى	الإدارة والملاك
نسب السيولة السريعة	الأصول المتداولة – الأصول البطيئة التحول للنقدية / الخصوم المتداولة	٢٠٥ – ١,٦ / ٢,٠ =٠,٥:١	١:١	دون المستوى	البنوك والإدارة
نسب المديونية:					
نسبة المديونية لإجمالي الاستثمارات	إجمالي الديون الطويلة والقصيرة الأجل ١٠٠× / إجمالي الاستثمارات (الأصول)	(٠,٥+٢) ١٠٠× / ٤,٥ =٥٦٪	٥٠٪	زيادة الأخطار المالية	الإدارة
نسبة الديون لحق الملكية	إجمالي الديون ١٠٠× / إجمالي حقوق الملكية	٢,٥ ١٠٠× / ٢,٠ =١٢٥٪	١٠٠٪	زيادة الأخطار المالية	الإدارة والملاك
نسب كفاءة استغلال الأصول:					
معدل دوران إجمالي الأصول	إيرادات المبيعات / مجموع الأصول	٧ / ٤,٥ = ١,٦ مرة	مرتان	دون المستوى	الإدارة والبنوك
معدل دوران الأصول الثابتة	إيرادات المبيعات / مجموع الأصول الثابتة	٧ / ٢ = ٣,٥ مرة	٤ مرات	دون المستوى	الإدارة
متوسط مدة التحصيل	الحسابات المدينة وأوراق القبض ٣٦٠× / المبيعات الآجلة	(٠,٤+٠,٢)٣٦٠× / ٧ = ٣١ يومًا	٤٠ يومًا	كفاءة البيع الآجل	الإدارة

ملحق رقم (١٤-١) نتائج أسلوب التجربة والخطأ في تقدير نقط التعادل

الوحدات المبيعة	مجموع التكاليف المتغيرة	التكاليف الثابتة	التكاليف الكلية	الدخل الكلي	صافي الربح (الخسارة)
٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٧٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٦٠٠٠	٨٠٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠٠٠
٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
٨٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٦٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٢٠٠٠٠
١٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١١٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠
١٢٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	–
١٤٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٣٠٠٠٠	١٤٠٠٠٠	١٠٠٠٠
١٦٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٤٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٢٠٠٠٠
١٨٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
٢٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠

مصطلحات

الكلمة	الترجمة
الرفع المالي	Financial Leverage
الرفع التشغيلي	Operating Leverage
التمويل بالملكية	Equity Financing
التمويل بالمديونية	Debt Financing
الأخطار المالية	Financial risk
الربحية	Profitability
السيولة	Liquidity
القرارات الاستثمارية	Investment decisions
التخطيط المالي	Financial planning
الرقابة المالية	Financial controlling
القرارات التمويلية	Financial decisions
الائتمان التجاري	Trade credit
الائتمان المصرفي	Bank credit
الموازنة الرأسمالية	Capital budgeting
مؤشر مدة الاسترداد	Payback period
مؤشر صافي القيمة الحالية	Net Present Value
مؤشر معدل العائد الداخلي	Internal Rate of Return
تمويل طويل الأجل	Long – Term Financing
تمويل قصير الأجل	Term Financing Short

أسئلة وتمارين للمناقشة

١. ( ) تعد الوظيفة المالية أحد الأنشطة الإدارية التي تمارس في منظمات الأعمال ولا تمارس في الأجهزة الحكومية.
٢. ( ) الوظيفة المالية هي ذلك النشاط الذي يختص بتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة.
٣. ( ) يطلق على المسؤول بمهام إدارة حركة الأموال مدير المبيعات.
٤. ( ) يطلق على قرارات تدبير الأموال واستثمارها القرارات المالية.
٥. ( ) ترتبط حركة خروج الأموال من المنظمة بالقرارات التمويلية.
٦. ( ) يقصد بالتمويل بالاستدانة خروج الأموال من خزينة النقدية.
٧. ( ) ترتبط حركة دخول الأموال إلى المنظمة بالقرارات الاستثمارية.
٨. ( ) تصنف مصادر التمويل إلى مصادر طويلة الأجل ومصادر قصيرة الأجل.
٩. ( ) تتمثل مجالات استخدام الأموال في مجالات استثمارية جارية وأخرى دائمة.
١٠. ( ) يعد الرفع المالي أحد طرق تحسين معدلات عائد الملاك.
١١. ( ) تعد الأرباح المحتجزة مصدرًا مهمًّا للتمويل الذاتي.
١٢. ( ) ليس هناك غنى عن التخطيط القصير والطويل الأجل؛ فكلاهما ضروريان في العمل الإداري.
١٣. ( ) يقتصر التخطيط المالي على الاستثمارات الثابتة فقط.
١٤. ( ) يقتصر التخطيط المالي على كل من الاستثمارات والالتزامات الثابتة.
١٥. ( ) تختص مقاييس الموازنة الرأسمالية باتخاذ القرارات الرأسمالية.
١٦. ( ) الهدف من الرقابة المالية هو الاطمئنان إلى كفاءة القرارات المتخذة.
١٧. ( ) تعد كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة أساس تحليل التعادل.
١٨. ( ) يسهم تحليل التعادل في التخطيط للموارد البشرية.

ثانيًا : اكتب بإيجاز في الموضوعات الآتية :

١. ماهية الإدارة المالية.
٢. أنواع القرارات التي يمكن أن يتخذها المدير المالي.
٣. وضح بالشرح ما مبررات اللجوء إلى الاستدانة بشكل عام.
٤. ما هي الاعتبارات التي تحكم المدير المالي في اختياره للمشروع التمويلي المناسب للمنظمة؟
٥. وضح كيف يمكن أن تكون الأرباح من مصادر التمويل الطويلة الأجل، وفي الوقت نفسه تصنف ضمن مجالات التخطيط المالي قصير الأجل؟

٦. كيف يتم التخطيط المالي طويل الأجل؟

٧. وضح بالشرح أهم المعايير المالية التي يتم الاستناد إليها في إجراءات الرقابة على التصرفات والممارسات المالية في منظمة الأعمال.

ثالثًا : أسئلة تحليلية :

س١ : «الاستثمار هو ذلك التصرف الذي يترتب عليه خروج الأموال من المنظمة» وضح ما هي القرارات الاستثمارية، وأهم المجالات التي تستنفد أموال المنظمة؟

س٢: «التمويل هو ذلك التصرف الذي يترتب عليه دخول الأموال إلى المنظمة» ما هي الأسباب المدعاة لطلب مزيد من الأموال من الغير؟ وما هي المصادر التمويلية الداخلية أو الذاتية التي يمكن اللجوء إليها عند توافر الأموال المطلوبة؟

س٣: «المسؤولية الاجتماعية لها جانبان أحدهما يتعلق بالمنظمة، والآخر بالمجتمع» اشرح ذلك.

س٤: «الرفع المالي يعني الاستعانة بأموال الغير من خلال الاقتراض»، وضح كيف يكون الرفع المالي سلاحًا ذا حدين من وجهة نظر الإدارة المالية.

س٥: «يواجه المدير المالي دائمًا مشكلة عند توزيع الأرباح المحققة»، ما هي الصعوبات التي تعتري قرار توزيع الأرباح في منظمات الأعمال؟ وما هو الحل المناسب من وجهة نظرك إزاء ذلك؟

رابعًا : تمارين :

١. وضح ما هو حجم الإنتاج الذي لا يتحقق عنده ربح أو خسارة عند مستوى تكلفة ثابتة ستين ألف ريال، وتكلفه متغيرة للوحدة ١,٢ ريال، وكذلك ما هو حجم الأرباح الذي يمكن أن يتحقق عند إنتاج وتسويق مئة ألف وحدة، وكذلك عند مستوى إنتاج وتسويق خمسين ألف وحدة، وأي من المستويات الثلاثة تقترح على الإدارة اتخاذ قرارها بشأن اختيار المستوى البيعي الذي يحقق لها ربحًا أكبر!

٢. إليك بديلين بغرض اتخاذ قرار بشأن ترجيح أحدهما على الآخر، وهما شراء عقار بكلفة خمسين ألفًا، ويحقق تدفقًا سنويًا قدره عشرة آلاف لمدة ثماني سنوات، في حين أن هناك عقارًا آخر بالتكلفة نفسها ولكن يحقق دخلًا سنويًا متقلبًا لمدة خمس سنوات فقط بمبالغ ٢٠٠٠٠، ٢٠٠٠٠، ٥٠٠٠٠، ٥٠٠٠٠، ٥٠٠٠٠ ريال.



علماء الإدارة

مايكل مارتن هامر

ولد مايكل هامر في عام ١٩٤٨م. وهو مهندس أمريكي ومؤلف في علوم الإدارة، وأستاذ سابق لعلم الحاسوب في معهد ماساتشوستس للتقنية، ويعرف بأنه في الإدارة هو مؤسس نظرية هندسة إجراءات العمل أو عملية إعادة هندسة الأعمال

عاش هو وزوجته وأطفالهم الأربعة حياتهم في نيوتن، ماساتشوستس. وقد سمته مجلة التايم واحدًا من الخمسة والعشرين الأكثر تأثيرًا في أمريكا، وصنفت مجلة فوربس كتابه (إعادة هندسة المؤسسة) بوصفه واحدًا من أهم ثلاثة كتب في مجال إدارة الأعمال في العشرين سنة الماضية.

تعد أبرز أعمال هو كتاب إعادة هندسة المؤسسة الذي شاركه بكتابته جيمس أ. تشامبي ، فلقد باع أكثر من عشرين مليون نسخة وبقي على قائمة النيويورك تاميز لأكثر الكتب مبيعًا لأكثر من عام. حيث ينظر مايكل هامر وجميس تشامبي بأن هندسة الأعمال الإدارية تعني البدء من جديد، أي من نقطة الصفر.

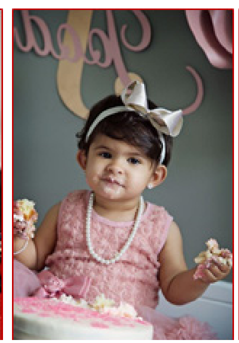
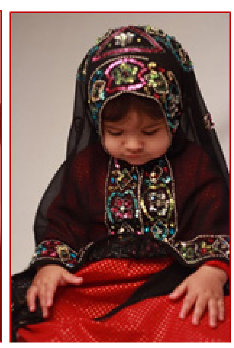
يعرف د. هامر، مايكل بأنه أحد مفكري العالم الرئيسين في إدارة الأعمال. وهو أول من ابتدع كلًّا من إعادة الهندسة وتركيز العملية، وهي أفكار أحدثت تحولًا في عالم إدارة الأعمال الحديث. ويعمل مستشارًا لكثير من المنظمات حول العالم ويساعد هذه المنظمات لتطبيق مبادئه على عملياتها وأنظمتها. وقد تم تداول إعادة هندسة الأعمال بالعربية بكلمة (الهندرة) التي تجمع بين كلمتي الإدارة والهندسة. والمقصود بالهندرة «التغيير الجذري في طريقة أداء العمل، بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر ودون النظر للنظام المعمول به سابقًا، وبشرط أن يكون نظام المعلومات جزءًا من التنظيم الجديد، وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل. وهي تتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية (Functions) والتحول إلى العمليات الإدارية (Processes)».

رحل مايكل هامر عن عمر يناهز الستين عامًا في سكتة دماغية عام ٢٠٠٨م مخلفًا وراءه إرثًا معرفيًّا كان ولا يزال ذا أثر كبير في علم الإدارة وتطبيقاتها.

حالة دراسية Case Study

مؤسسة ندى للملابس

أصدر مدير مؤسسة (ندى لملابس الأطفال) الأستاذ عبدالله خالد قرارًا لرؤساء الأقسام بشأن عقد اجتماع عاجل في يوم ٢/٢/٢٠١٨م، وذلك بعد اطلاعه على الحسابات الختامية المعتمدة عن أداء أعمال المؤسسة للعام المالي المنتهي في ٣٠ / ١٢ / ٢٠١٧م.


وفي الاجتماع لوحظ أن الأستاذ عبدالله في قمة انفعاله، ولذلك فقد ابتدأ كلمته بالإعراب عن أسفه الشديد لإخفاق المؤسسة في تحقيقها لمعدلات العائد المستهدف كما هو الحال دائمًا، موجهًا جزءًا كبيرًا من اللوم في حديثه للسادة الحضور بحجة أنه لم يكن هناك تغيرات اقتصادية أو سياسية بهذا العام عن سابقه. وأنهى الأستاذ عبدالله خطابه راجيًا من كل واحد من الحضور سرعة إعداد تقرير موجز يتخلله:

- توضيح الإنجازات الفعلية للقسم خلال العام السابق مقرونة بمعايير الأداء السنوية المخططة بلغة الأرقام.
- المشكلات الجوهرية أو الصعوبات التي يرون أنها قد تكون سببًا في هذا الإخفاق.
- مقترحاتهم بشأن هذه المعوقات تمهيدًا لتجنبها في الخطة الجديدة للعام الحالي.

وفي الموعد المحدد للاجتماع المقبل في يوم ١٥/٣/ ٢٠١٨م تقدم كل مدير من مديري الأقسام بتقرير تفصيلي يوضح بلغة الأرقام الإنجاز الفعلي مقرونًا بنظيره المخطط.

وإليك نبذة عن تقارير هؤلاء المديرين:

مدير	الأداء الواجب (المخطط)	الأداء الفعلي
شؤون العاملين	**استخدام:** • ثلاثة مهندسين للإنتاج • ١ للصيانة • ٣٥ عاملاً	**استخدام:** • ٣ مهندسين للإنتاج • ١ للصيانة • ٣٧ عامل
المشتريات	**توفر:** • خامات محلية في حدود ألف متر من قماش الجيل السادة بسعر المتر ثلاثة ريالات. • خامات مستوردة في حدود ألفي متر من قماش جيل المنقوش بسعر المتر سبعة ريالات.	• ٦٠٠ متر بسعر المتر • ٥٠٠٠ متر بسعر المتر ١٠ ريال
المشتريات	**تصنيع:** • ٢٥٠٠ فستان • ٢٠٠٠ بيجامة	• ٢٤٠٠ فستان • ٢٠٠٠ بيجامة
التسويق	**بيع:** • ٢٣٠٠ فستان بسعر ٣٥ ريالاً للوحدة • ١٨٥٠ بيجامة بسعر ٢٨ ريالاً للوحدة	• ٢١٠٠ فستان • ١٨٢٠ بيجامة
المالية	تقرير اعتماد مالي لا يزيد على مئة وخمسين ألف ريال لتغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة.	تم إنفاق ١٨٩,٥٠٠ ريال.

وبمراجعة الأستاذ عبدالله لتقارير المديرين لاحظ أن المشكلة قد تكون متمركزة في التكاليف الثابتة التي تتعلق باقتناء الأصول الرأسمالية.

والسؤال:

باعتبارك مدير المستقبل، أجب عما يأتي:

س١: هل توافق الأستاذ عبدالله في رأيه على أن المشكلة الحالية تكمن في التكاليف الثابتة؟

س٢: لمن من الأقسام يمكن أن تستنبط مباشرة السبب في زيادة التكاليف ؟

س٣: ما سبب زيادة التكاليف؟

س٤: ما هي الاعتبارات الواجب وضعها في الحسبان لتحقيق الشراء الاقتصادي؟



الفصل الخامس عشر

نظام المعلومات الإدارية

Management Information System

الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. التعرف إلى مفهوم نظام المعلومات الإدارية وأهميته.

٢. التفريق بين المعلومات والبيانات والنظام.

٣. التعرف إلى دور الحاسب الآلي في نظم المعلومات.

٤. توضيح نظم تبادل المعلومات الإدارية في بيئة الأعمال.

محتويـــــات الفصـــــل

- مفهوم نظام المعلومات.
- مكونات نظام المعلومات الإدارية.
- أهمية نظام المعلومات للإدارة.
- الحاسوب ونظام المعلومات.
- نظم تبادل المعلومات الإدارية.

استهـــلال



النـــافذة



في مقالة بعنوان (النافذة) يحكي (ج .و. تارغيت) قصة رجلين كانا يلازمان فراش المرض في غرفة واحدة بأحد المستشفيات كانت حالة الاثنين سيئة، ولا يستطيعان الحركة إلا بصعوبة بالغة. وحيث إن وسائل الترفيه المتاحة لهما كانت قليلة في تلك الغرفة فإن علاقاتهما قد قويت على مر الشهور بالحديث مع بعضهما، لقد تحدثا عن كل موضوع يهمهما ابتداء من موضوع العائلة إلى موضوع العطل،وتحدثا كثيرًا عن حياتهم الشخصية.

لم يكن أحد منهما قادرًا أن يبارح الفراش لكن واحدًا منهما كان محظوظًا لوجوده بمحاذاة النافذة وكان عليه كجزء من العلاج أن يتحامل بالجلوس مدة ساعة في فراشه تمكنه من النظر إلى خارج النافذة، خلال تلك المدة كان يصف العالم الخارجي لزميله، ولقد كان بوصفه الدقيق يحمل له العالم الخارجي إلى الداخل، واصفًا له الساحة الجميلة والبحيرة ومختلف الناس الذين كانوا يقضون وقتهم هناك، فأصبح الزميل يشاركه تلك اللحظات الوصفية الجميلة، ومرة بدأ زميله يحس بالغبن لكون زميله يرى كل شيء بينما هو لا يستطيع رؤية شيء واحد، وسرعان ما خجل من أفكاره تلك لكن الأمر كان أكثر مما يطيقه فتأثرت صحته وساءت حاله بهذا الغبن. في إحدى الأمسيات استيقظ المريض القريب من النافذة والذي كان يعاني صعوبة في التنفس، على نوبة سعال واختناق لكنه لم يستطع أن يضغط الزر كي يطلب المرضة لمساعدته ،في أثناء ذلك ظل زميله المحبط ممددًا فوق فراشه يحدق في سقف الغرفة مصغيًا السمع إلى صراع الحياة الدائر بالقرب منه دون أن يفعل شيئًا.

في الصباح دخلت المرضة لتجد رجل النافذة قد فارق الحياة، ثم بعد أن مر وقت كافٍ طلب المريض الذي بقي على قيد الحياة أن يأخذ مكان زميله المتوفى، لقد كان في شوق للنظر عبر النافذة تلك المناظر الجميلة فتحققت رغبته، وهكذا بمجرد ما وجد نفسه وحيدًا في الغرفة حاول مستندًا إلى مرفقه أن ينظر عبر النافذة، وينعش روحه بمناظر العالم الخارجي الجميل، ولشدة دهشته، فقد اكتشف أن النافذة تطل على جدار فارغ .

مقدمة Introduction

تؤدي التقنيات الحديثة دورًا إيجابيًّا في كل من مجالي: التطوير والتحديث للبيانات، والمعلومات الإدارية المطلوبة بالدقة والسرعة الفائقة الواجبة في مواجهة احتياجات الإدارات العليا والوسطى والدنيا، سواء بالمنظمات العملاقة أو المتوسطة أو حتى الأصغر التي لا يستبعد أن تلحق بهما في هذا المطلب أيضًا في الوقت القريب.

ويؤدي الحاسب الآلي الدور الأول في مجال تقنية المعلومات Information Technology خاصة بعد شيوع استخدامه الآن وانتشار تصاميم حزم البرامج الجاهزة المتخصصة Software Packages في مجال توفير وتحليل البيانات بالصورة التي تفيد الإداري في صنع قراراته، وذلك الذي جعل من الحاسب جزءًا لا يتجزأ من متطلبات نظم المعلومات، ونظرًا لأهمية البيانات والمعلومات في المجال الإداري في منظمات الأعمال، فسيتم تخصيص هذا الفصل لتغطية هذا الموضوع بشكل موجز من خلال النقاط الرئيسة الآتية:

- مفهوم نظام المعلومات الإدارية.
- مكونات نظام المعلومات الإدارية.
- أهمية نظام المعلومات للإدارة.
- الحاسوب ونظام المعلومات.
- نظم تبادل المعلومات الإدارية.

مفهوم نظام المعلومات الإدارية
Concept of Management Information System

في منتصف الستينيات الميلادية من القرن العشرين، استطاعت الشركات الدولية الكبرى أن تتجاوز كثيرًا من مشكلاتها للاستعانة بالحاسب الآلي، إذ إن معالجة البيانات الضخمة والمعلومات الواسعة في حاجة إلى تحميلها بطريقة مقروءة، ويمكن معالجتها بالحاسب الآلي، ومن هنا نشأت الحاجة إلى نظام يجمع بين علوم الحاسب وعلوم الإدارة ما أدى إلى وضع أساسات ظهور نظم المعلومات الإدارية.

وفي عام ١٩٧٢م بدأ مفهوم نظم المعلومات الإدارية في الانتشار، وأخذت الشركات تتبنى هذا التوجه بقوة، وبدأت الجامعات والكليات في طرق مقررات دراسية عن هذا العلم، وظهرت مقالات في مجلة هارفرد للإدارة (Harvard Business Review) بعنوان نظم المعلومات الإدارية (MIS) ما أعلن عن تكون هذا العلم وانتشاره.

وقبل شرح هذا النظام وتعريفه، فمن المناسب التمييز بداية بين مفاهيم البيانات والمعلومات بوصفها أساسًا لظهور علم نظم المعلومات الإدارية، ثم الوصول إلى مفهوم المعرفة، وذلك للتعرف إلى الفروق بينها على الرغم من تقاربهما النسبي في المعنى؛ لصلتهما الوثيقة بنظام المعلومات.

البيانات Data

هي المتطلبات أو المعطيات المجردة التي لها صفة الوصف (كلون أزرق)، أو التي لها صفة القياس كالأرقام (٧)، أو الزمن (عشر دقائق)، أو الطول (٥ سم)، أو الوزن (٣ كجم)، وغيرها من المقاييس التي يمكن تحصيلها من المصادر الداخلية للمنظمة كالسجلات، والحسابات الختامية، والتقارير الرسمية، أو من المصادر الخارجية كالجمعيات المهنية، والغرف المتخصصة، والوزارات بهيئاتها وأجهزتها الحكومية المختلفة، وتُعَدّ هذه البيانات، وهي في صورتها الأولية عديمة الجدوى دون إخضاعها للعمليات التشغيلية Processing التي تكفل تحويلها من شكلها المجرد إلى شكل آخر ذي معنى مفيد؛ أي إلى معلومة.

مثال: إن مجرد ذكر رقم (١٠ ريالات) فهذا الرقم لا يخرج عن كونه بيانًا عديم المنفعة لاختلاف الآراء أو وجهات النظر فيما يتعلق بتفسيره؛ بمعنى هل يقصد به مثلًا أن سعر السلعة عشرة ريالات! أم أنه إشارة إلى متوسط أجر العامل عن كل ساعة عمل.

المعلومات Information

هي البيانات التي أصبح لها معنى مفهوم واضح بعد معالجتها أو تشغيلها وهي في صورتها الأولية، وذلك ما يكسبها صفة صلاحية إمكانية استخدامها لخدمة صانع القرار، والتشغيل للبيانات يتم بواحدة أو أكثر من صور المعالجات الممكنة (سواء أكانت يدوية أم آلية) كترتيب البيانات أو دمج بعضها مع بعض، أو فصل بعضها عن بعض؛ بلوغًا لمعنى واضح في النهاية، وذلك من خلال عمليات التبويب والترميز والتصنيف والجدولة والتحليل والتخزين والاسترجاع وغيرها من عمليات التشغيل الواجبة.

فمثلًا: رقم (١٠ ريالات) في مثالنا السابق لا يكون بيانًا خامًا أو أوليًا إذا ما قُورن بعبارة وصفية، سابقة أو لاحقة، كسعر بيع الوحدة في السوق عشرة ريالات، وعندئذ يتحول البيان من صورته المجردة (بيانات) إلى معلومة مفيدة للمنظمة، وبالذات لمدير التسويق الذي يدرك أن سعر بيع الوحدة عشرة ريالات، وبناء على هذه المعلومة يبدأ في التفكير في اتخاذ قراره الملائم إزاء الموقف التنافسي، إما بتخفيض سعر بيع سلعته قليلًا أو الاستقرار على السعر السائد نفسه مع إضافة خدمات أخرى مميزة عن غيره من المنافسين.

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الشأن أن ما يُعدّ بمثابة بيانات لدى طرف سواء أكان فردًا أم جهة قد يُعد بمثابة معلومات كاملة لدى الطرف الآخر، فعلى سبيل المثال سعر الوحدة عشرة ريالات يُعَدّ معلومة لدى المستهلكين، في حين أنه في الوقت نفسه قد يكون بمثابة بيانات لقسم التسويق يستند إليها بوصفها مدخلًا أساسيًّا في اتخاذ قراره بالسعر النهائي الذي لم يحدده بعد.

المعرفة Knowledge

تشير المعرفة إلى الفهم النظري أو العملي للمعلومات والقدرة على استخلاص الاستنتاجات وتطوير الأفكار لاستخدامها في أغراض ابتكارية محددة، فالمعرفة تتكون زمنيًّا من الجمع بين المعلومات والخبرات والحدس، وهي الحصيلة النهائية لاستخدام المعلومات من قِبل صناع القرار والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة و عمل مثمر يخدم المنظمات والمجتمع، وبحكم التطور الهائل للتقنية، وانتشار الابتكارات الجديدة أصبحت المعلومات وحدها لا تكفي لإصدار أحكام عامة أو التنبؤ عن حدث ما، وجاء دور المعرفة القادرة على التنبؤ والاستنباط، وأخيرًا فإن المعلومات ليست بالضرورة معرفة، ولكن المعرفة هي معلومات.

ومما سبق يمكن توضيح مفهوم نظام المعلومات الإدارية بشكل عام بأنه:

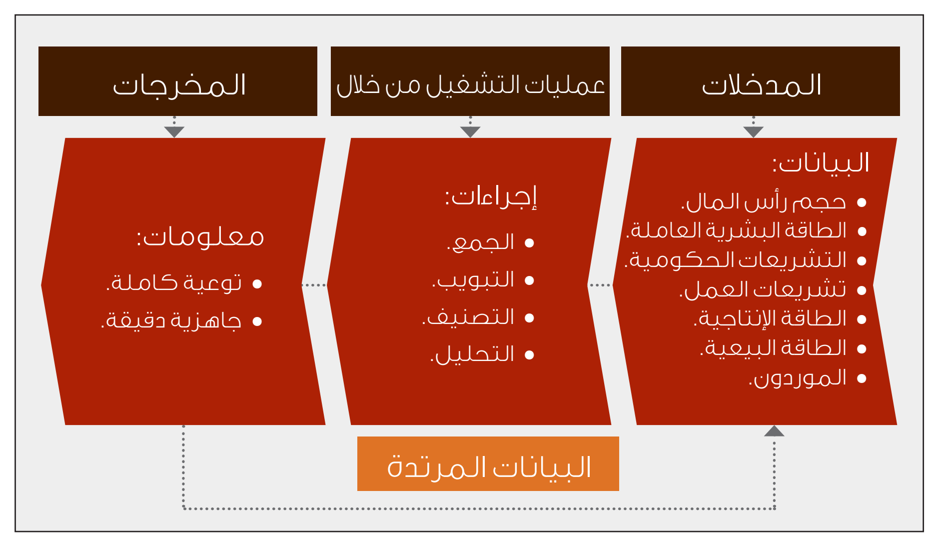
- «**ذلك النظام الذي يكفل توافر المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية المطلوبة لصانعي القرارات بمصداقية من خلال قنوات الاتصال المكتوبة أو الشفهية عن كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بالكفاءة المناسبة من خلال إجراءات جمع وتجهيز البيانات الخام**».
- وهناك تعريف آخر لنظام المعلومات الإدراية بأنه «**نظم معلومات توافر المعلومات عن الماضي والحاضر فيما يتعلق بأنشطة المؤسسة لمساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات**».
- ومن التعريفات «**نظام يتكون من نظام معلومات آلي يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات؛ لاستعمالها من قِبل الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية**».

مكونات نظام المعلومات الإدارية MIS Components

يوفر نظام المعلومات الإدارية المعلومات التي تحتاج إليها المنظمات لإدارة نفسها بكفاءة وفعالية، ويتألف النظام من عدة مكونات وعناصر أساسية تعكس مهام وعمليات النظام وأثره الكبير في المنظمات، وتجتمع هذه المكونات لتمثل منظومة تبدأ بالمدخلات ثم العمليات، وتنتهي بالمخرجات إضافة إلى الاستنارة بالتغذية المرتدة (الراجعة) و هي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الإيجابية عن مخرجات النظام.

وتتفاوت الأنظمة بشكل عام ما بين أنظمة طبيعية ملموسة كالمنظمة بوصفها كيانًا اعتباريًّا يتكون من مبانٍ وآلات ومواد وأفراد، وأنظمة مغلقة وأخرى مفتوحة، والنظام System عبارة عن مجموعة الأجزاء التي تتكامل مع بعضها بغرض تحقيق هدف معين مشترك، ويتكون من عدة مكونات أساسية هي:

الشكل رقم (١-١٥) مكونات نظام المعلومات



١. الأجهزة.

هي الآلات والمعدات التقنية المساهمة لدعم وصناعة القرار في المنظمة، ومنها **أجهزة الحاسوب**، **والطابعات، وأجهزة الشبكات**، وهذه الأجهزة **تقوم بمعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات**، وتمكن الأفراد من القيام بالإجراءات اللازمة للتعامل مع البيانات باستخدام البرمجيات المتخصصة.

٢. البرمجيات.

هي البرامج التي تعمل داخل الأجهزة، وهي حزمة من العمليات الحاسوبية التي يتم استخدمها للوصول إلى عملية ما، سواء أكانت هذه العملية رياضية، أم تحليلية، أم إحصائية، أم تحريرية، أم رسومية،

وعادة تنقسم هذه البرامج إلى برامج تشغيل مثل نظام تشغيل ويندوز Windows أو IOS، أو برامج التطبيقات التي تساعد على إنجاز المهام والأعمال مثل برنامج إيكسل Excel أو البرامج والتطبيقات العديدة المخصصة للشركة نفسها كبرامج إدارة موارد المنشآت Enterprise resource planning (ERP) وبرامج إدارة سلسلة التوريد (SCM) وبرامج معالجة المعاملات (TPS) وبرامج المحاسبة والرواتب وأنظمة المخازن والبيع.

٣. المعلومات.

من أساسيات نظام المعلومات توفيره للمعلومات التي تتعلق بكل من:

- **البيئة الداخلية للمنظمة:** كالموارد البشرية (العاملين) والموارد المادية كالآلات والمعدات والموارد وأنظمة العمل والسياسات الإستراتيجية والتشريعات التنظيمية وغيرها.
- **البيئة الخارجية للمنظمة:** مثل الحالة الاقتصادية السائدة والمتوقعة (من تدهور أو استقرار أو انتعاش)، ومعدلات التضخم، ومعدلات الفائدة على الائتمان المصرفي، وأسعار الأوراق المالية المتداولة إقليميًّا ودوليًّا وغيرها.

ولا بد أن يتم توفير المعلومات بالشكل الذي يغطي الأزمنة الثلاثة الرئيسة، وهي: الماضي، والحاضر، والمستقبل، وذلك لأهمية كل زمن من هذه الأزمنة لصانع القرار، فعلى سبيل المثال:

- **المعلومات الماضية** (Historical Data): تُعَدّ بمثابة بيانات تاريخية تعكس الاتجاه الذي قد ساد المنظمة في المدة السابقة بوصفه سلسلة زمنية محددة بشأن موضوع ما، ووسيلة الإدارة في التوصل إلى ذلك هي استرجاعها لما قد احتفظت به من بيانات أو معلومات إما من السجلات المحتفظ بها أو من خلال ذاكرة الحاسب.
- **المعلومات الحالية** (Present Data): هي ما تعكس الوضع الكائن أو الحاضر الذي تقف عليه المنظمة حاليًّا بشأن الموضوع محل الدراسة، ووسيلة الإدارة في التوصل إلى هذه المعلومات هي التقارير الآتية المرفوعة إليها أولًا بأول.
- **المعلومات المستقبلية** (Future Data): هي ما تعكس التقديرات المتوقعة بشأن الموضوع المعني، ووسيلة الإدارة في التوصل إلى هذه المعلومات الاستعانة بالأساليب الإحصائية المتخصصة في التنبؤ كالسلاسل الزمنية والانحدار.

وإنه لا بد من توفير المعلومات بكفاءة مناسبة حتى تؤدي الدور المطلوب منها، ويقصد بالكفاءة هنا أربعة اعتبارات يجب توافرها مجتمعة، وهي:

١. **اعتبارات مناسبة الوقت:** أي السرعة التي يجب أن تتوافر بها المعلومات لصانع القرار عند طلبها، ويحقق الحاسب السرعة المنشودة منه فيما يتعلق باستدعاء المعلومات المطلوبة.

٢. **اعتبار النوع الذي يجب أن تتوافر به المعلومات:** من المنطقي أن تختلف نوعية المعلومات المطلوبة باختلاف نوعية القرارات المتخذة، فالقرارات التمويلية تحتاج إلى سيل من المعلومات المالية أو المحاسبية مثل حجم رأس المال المتاح، وحجم الأرباح المحتجزة في السنوات السابقة، والسياسة التي تنتهجها المنظمة في توزيع الأرباح على المستحقين، ومتوسط أسعار الفوائد المصرفية وغيرها. هذا، بينما أن القرارات التسويقية تحتاج إلى معلومات تسويقية أساسية كمتوسط حجم المبيعات التاريخية، واتجاه أذواق المستهلكين، ومتوسط القوة الشرائية للمستهلكين، وظروف قوى العرض والطلب الحالية والأخرى المتوقعة وغيرها.

٣. **اعتبار الحجم المناسب الذي يجب أن تُوفَّر به المعلومات:** تقضي كفاءة نظام المعلومات اعتبارًا ثالثًا ألا وهو الكم؛ فيجب أن تتوافر المعلومات النوعية المتخصصة في الأحجام التي تفي بمتطلبات صانع القرارات، ويجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن الكفاءة المنشودة لا تعني الإفراط في توفير المعلومات؛ لأنه ثبت عمليًّا أن كثرة المعلومات المقدمة تكون سببًا في زيادة المجهود الذهني الذي يبذله صانع القرار دون داعٍ أو تشتت، إضافة إلى انحرافه عن إطار القرار الواجب، ما يؤدي في النهاية إلى عدم بلوغه القرار الصائب.

٤. **اعتبار المصداقية التي يجب أن تُوفَّر بها المعلومات:** وتكتمل كفاءة نظام المعلومات باعتبار رابع ألا وهو المصداقية؛ أي يجب توافر البيانات والمعلومات بشكل دقيق بعيدًا عن كل أوجه التضليل كالتزييف أو التحريف في طبيعة البيانات، أو الحجب لبعضها عن عمد بما يؤثر سلبًا في النظام ومن ثم في صواب القرارات المتخذة.

٤. الإجراءات.

هي العمليات والممارسات التي يمارسها المستخدمون من أجل الحصول على المعلومات واستخدامها بكفاءة، ويضع هذه الإجراءات ويطورها مديرو المنظمة والاستشاريون والمستخدمون أيضًا.

٥. الأفراد.

هم الأشخاص المستخدمون والمتعاملون مع نظام المعلومات الإدارية، وهم العنصر الأساسي في النظام، ويمكن تقسيمهم إلى فئتين:

المستخدمون للنظام كالموظفين والعملاء، والفئة الثانية هي المتخصصون في نظم المعلومات كمحللي النظم، والمختصين في الشبكات، والمبرمجين.

أهمية نظام المعلومات الإدارية
The Importance of MIS

من الصعوبة لمتخذي القرارات تصنيع قراراتهم دون توافر القدر المناسب من المعلومات الإدارية اللازمة بالمعنى السابق؛ لذلك جاءت الآراء تؤكد أن قياس مدى كفاءة أو نجاح المنظمة لا ينبغي أن يقاس بمدى حجم قوتها الإيرادية المحققة فقط، بل وبمدى كفاءة أنظمتها المعلوماتية المتوافرة لها، التي هي أساس أنشطتها الإدارية، والتي في مقدمتها اتخاذ القرارات، وهو ما تؤكده منظمات الرقابة والقياس، فعلى سبيل المثال، فإن من أحد متطلبات هيئات القياس العالمية المانحة لشهادات الأيزو ISO Certification التأكد من توافر مسببات النجاح والكفاءة بكل جزء every corner من الأجزاء المكونة للمنظمة المعنية التي في مقدمتها توافر نظام معلومات إداري حديث ومتجدد.

ويوفر نظام المعلومات الإدارية عدة فوائد للمنظمات منها ما يلي:

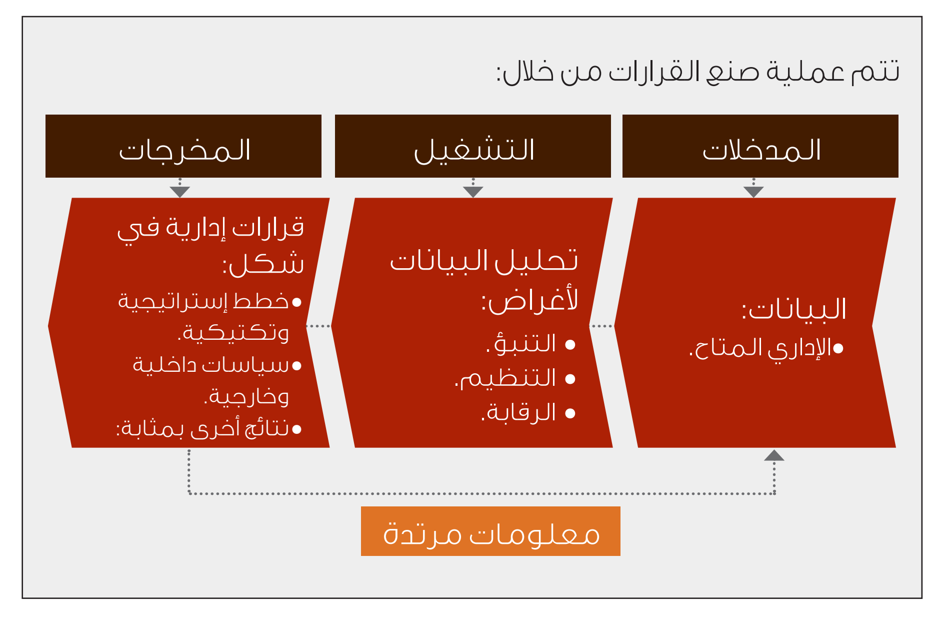
١. **كفاءة الشركة :** إن الشركات تسعى دومًا إلى تحقيق الكفاءة العالية في أدائها، ويؤدي نظام المعلومات الإدارية دورًا مهمًا في تحقيق هذه الكفاءة من خلال:

- سلامة القرارات التي تتخذ بشأن الخطط والسياسات الإستراتيجية التي تتخذها الجهات العليا في المنظمة.
- سلامة التعليمات والأوامر التي تتخذها الإدارة المباشرة بشأن الجوانب التنفيذية.

وتؤدي التقنيات الحديثة دورًا إيجابيًا في كل من مجالي: التطوير والتحديث للبيانات والمعلومات الإدارية المطلوبة بالدقة والسرعة الفائقة الواجبة في مواجهة احتياجات الإدارات العليا والوسطى والدنيا سواء في المنظمات العملاقة أو المتوسطة أو حتى في الصغيرة، ما يعزز كفاءة الأداء وتأكيد الجودة.

٢. **المساعدة على اتخاذ القرارات السليمة :** أدى شيوع وانتشار تصاميم حزم البرامج الجاهزة المتخصصة Software Packages في مجال توفير وتحليل البيانات إلى المساهمة الكبيرة في صنع قرارات المدير، ونظرا لأهمية البيانات والمعلومات في المجال الإداري، فإنه يمكن النظر إلى استخدام الحاسب الآلي بوصفه مدخلًا أساسيًا في عملية صنع القرار واتخاذه، حيث إن هذا المدخل في حد ذاته يُعدّ عقيمًا دون أدواته الأساسية، التي أهمها الحاسوب بدقته وسرعته الفائقة على استدعاء وتسجيل وتحليل وتخزين وإعادة المعلومات من داخل وخارج الحدود الإقليمية إلى أبعد المسافات خلال بضع ثوانٍ بواسطة شبكة اتصالاته (إنترنت) الممتدة إلى أرجاء دول العالم كافة.

الشكل رقم (٢ -١٥) أهمية نظام المعلومات بوصفه جزءًا من عملية صنع القرارات.



٣. **حلقة وصل بين الأنظمة في المنظمة**: يُعدّ نظام المعلومات من منظور الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة حلقة وصل تقوم بتغذيتها بالبيانات المطلوبة من خلال قيامه بمهام جدولتها وتصنيفها وتخزينها وإعادة استردادها وقت طلبها، وحتى يتحقق هذا الهدف دون تعارض أو تداخل بين تلك الأنظمة الفرعية يجب أن يستأثر كل نظام فرعي بخططه وإستراتيجياته وقراراته الإدارية الخاصة به على ألا تتعارض بخطط وإستراتيجيات وقرارات الأنظمة الأخرى، وتحقيق ذلك يستلزم أن يتوافر لكل نظام من هذه الأنظمة القدر المناسب المشروع من البيانات والمعلومات الإدارية؛ حتى يستخدمها المدير المختص عند اتخاذ قراراته، بحيث تأتي القرارات الإستراتيجية لهذه الأنظمة في النهاية متناغمة ومتكاملة مع بعضها دون تداخل أو تعارض بما يضمن تحقيقها مجتمعة الهدف العام للمنظمة، ووسيلة صانعي القرارات هي اللجوء إلى خزان البيانات؛ أي إلى نظام المعلومات الإداري الواجب توافره، ومعنى هذا الوصف المتقدم أن القرارات المتعلقة بكل نظام فرعي وما يتبعها من نتائج (تغذية عكسية) تكون بمثابة مدخلات لنظام المعلومات الإداري التي بدورها تُعدّ في الوقت نفسه بمثابة مدخلات للنظام أو الجهة المستعمِلة لهذه المعلومات لممارسة أنشطها الإدارية.

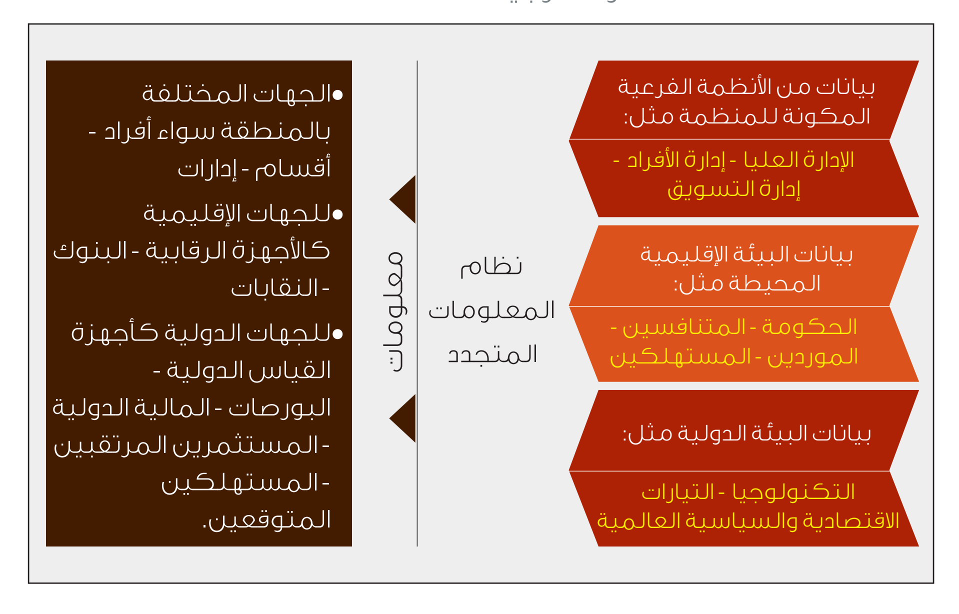
٤. **تنسيق العلاقة الداخلية بين النظم الفرعية (الداخلية) المكونة للمنظمة كإدارة التمويل**، وإدارة الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، حيث إن العلاقة بين هذه الإدارات يصعب إقامتها وتحديد إطارها دون توافر معلومات أو بيانات عن هذه النظم، أو دون تبادلها في الوقت

نفسه بين كل منها حتى تلتزم كل جهة بما لها وبما عليها؛ منعًا للازدواج أو التعارض أو التداخل في الاختصاصات، بشرط ألا يخل ذلك في الوقت نفسه بروابط توثيق وتدعيم وتنسيق التعاون والمشورة بين كل منها؛ بلوغًا لأهداف المنظمة.

٥. **تنظيم وتسهيل التواصل بين المنظمة بوصفها كيانًا اعتباريًا في المجتمع والأطراف المتعاملة معها (البيئة الخارجية)**، فمما لا شك فيه أن العلاقة بينها وبين المستثمرين المرتقبين أو المستهلكين المتوقعين تقتضي توافر قدر من المعلومات القيمة المنشورة التي تتبادل فيما بينها قبل أن يتم بيع الأسهم المطروحة للاكتتاب لهؤلاء المستثمرين أو بيع المنتج بالسعر المعني لهؤلاء المستهلكين.

وهكذا يتبين أن نظام المعلومات الإدارية مقوم أساسي للعمل الإداري ما يتطلب وجود نظام معلوماتي شامل يتكون من أنظمة فرعية، بحيث يخدم كل منها إدارة من الإدارات الرئيسة في المنظمة كالتمويل، والأفراد، والمشتريات، وقد أفادت الدراسات التطبيقية أن عملية تأسيس نظام معلوماتي متكامل بين البداية في المنظمة قد يكون أمرًا مكلفًا وصعبًا للغاية، ولذلك ينصح بالاكتفاء والاقتصار على تأسيس نظام أو نظامين فرعيين للمعلومات مثل نظام للتمويل وآخر للتسويق على أن تتوسع الإدارة العليا فيما بعد لاستكمال باقي الأنظمة الفرعية الأخرى عند زيادة إيراداتها وإثبات كفاءتها في بيئة العمل.

الشكل رقم (٣-١٥) مكانة نظام المعلومات للجهات الداخلية والخارجية للمنظمة.



الحاسوب ونظام المعلومات الإدارية Computer & MIS

إن التقنية المعلوماتية Information Technology التي تعني توافر المعلومات من خلال الأساليب الآلية المتطورة، قد شهدت في السنوات الأولى من الألفية الحالية تقدمًا ملموسًا في مجال توافر المعلومات من أنحاء العالم كافة عبر المسافات الطويلة المقرونة بالسرعة المذهلة والدقة المتناهية والتكلفة الاقتصادية، ولا تقتصر صورة هذه المعلومات المطلوبة للمستفيد النهائي (من الأفراد أو الهيئات) على مجرد شكل كتابات أو أرقام، وإنما قد تتوافر لهم أيضًا على شكل رسومات وصور مطبوعة بالصوت والصورة بحسب الطلب، وكل ذلك يتحقق من خلال الشبكة العنكبوتية؛ أي الإنترنت (Internet) فقد قدمت لنا ثورة الإنترنت وتطبيقاتها نقلة كبرى في علم تقنية المعلومات وتطورها.

وهكذا تُعَدّ آلية الحاسب من خلال خدمات الإنترنت بمثابة آلية ضرورية في عالم الأعمال، حيث لم يصبح استخدامه قاصرًا على توجيه خدماته المتعلقة بنقل المعلومات الأكاديمية Academic information للباحثين أو طلاب العلم، بل تطورت بشكل أكثر توسعًا وتنوعًا نحو نقل معلومات الأعمال Business information لمستفيدين آخرين، مثل:

- فئة أصحاب المشروعات التجارية القائمة؛ وذلك فيما يتعلق بتيسير عقد الصفقات مع الغير.
- فئة المستثمرين المرتقبين، حيث ترويج أفكار جديدة أو مشروعات تجارية تصلح لاستيعاب واستثمار أموالهم فيها.
- فئة المديرين القائمين على إدارة الأعمال، حيث إمكانية تصحيح مسار خططهم، ومن ثم قراراتهم الإدارية في ظل المستجدات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية على الساحة الاقتصادية العالمية، وكذلك المساهمة في إدارة وتشغيل الأعمال من خلال التطبيقات الكثيرة المعنية بكل وظيفة من وظائف الإدارة والمدير.
- فئة المستهلكين المتوقعين، حيث الإعلان من منتجات رأسمالية أو استهلاكية مختلفة، وإمكانية البيع والشراء والطلب والتوصيل، كل ذلك عن بعد.

وتتم كل هذه التيسيرات المعلوماتية المتقدمة من خلال ابتكار شبكة الإنترنت بواسطة أدواتها الآلية المتعددة التي منها:

١. **تقنية لوحة خدمة الإعلانات** Bulletin Board Service (BBS) : وهي التي تتولى مهمة تسهيل نقل وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين.

٢. **تقنية الشبكة العنكبوتية الدولية** WWW: وهي التي تختص بتيسير اختراق خزائن المعلومات المطبوعة والمنشورة لدى الجهات المختلفة كالمكتبات العامة أو الأكاديمية والمنشآت التجارية المختلفة والمنظمات التطوعية والأسواق المالية وغيرها.

٣. **تقنية المحادثة** Chat: حيث تسهيل إمكانية إجراء محادثات حية بين عدة أطراف في آن واحد عبر التطبيقات الحاسوبية والجوال.

٤. **التقنيات السحابية** التي تمكن المنشآت من الحفظ والتخزين لكم هائل من معلوماتها وتوافره في كل مكان فضلًا على أمان حفظها واسترجاعها.

البرامج الحاسوبية التي تتعامل معها نظم المعلومات الإدارية.

إن الهدف الأساسي من نظم المعلومات الإدارية هو إعطاء المنشأة أقصى فائدة من استخدام الحاسب الآلي والنظم للمساعدة على توفير المعلومات وإدارتها واستخدامها، وذلك بتحليل المعلومات والبيانات التي تمتلكها الشركة أو المؤسسة أو المنشأة الحكومية من أجل الوصول إلى قرارات صائبة، ومن البرامج المخصصة التي يتعامل معها قسم المعلومات الإدارية بالمنشأة ما يلي:

- البرامج المخصصة للبرمجة، مثل :- Visual Fox Pro – Dotnet – SQL – ACCESS – oracle – CrystalReport
- برامج المراقبه الإدارية مثل: camtasia – Keylogger – WINPATROL – Process Explorer
- برامج الشبكات مثل: Veronisoft IP Monitor – Network Watcher – Network Defense
- برامج الفيروسات وضغط الملفات ومعالجه الصور والنصوص.
- البرامج المرفقة مع الأجهزة الملحقة بالحاسب الآلي، مثل Printers – Scanners – Faxes – Cameras – Data Show – Photocopier – Screening machine metals – Wi-Fi devices – Satelite devices

نظم تبادل المعلومات الإدارية

تتدفق المعلومات الإدارية للمنشآت عبر مسارات ثلاثة: الأولى داخل المنشأة وتعتبر عمليات تدفق المعلومات داخل المنشاة تدفقًا أفقيًّا (بين الأقسام والوظائف المختلفة في المستوى نفسه)، ورأسيًّا (بين المستويات التنظيمية أعلى وأدنى)، والمسار الثاني هو بين المنشأة والجهات المتعاملة معها مثل الموردين والموزعين والبنوك، والمسار الثالث هو تدفق المعلومات الخارجي أيضًا ولكن مع العملاء والمجتمع والبيئة المحيطة. ويعتبر تدفق المعلومات الصحيح في اتجاهيه الداخل والخارج بمثابة الشرايين التي تغذي عملية اتخاذ القرار بمستوياتها وأنواعها المختلفة. ونظرًا للتطور الهائل في نظم المعلومات الإدارية فقد تم استحداث أنظمة عدة لإدارة هذه المسارات بالطريقة الفعالة ولا تزال الابتكارات التقنية تقدم لنا يوم بعد يومًا أساليب جديدة لطرق هذه التبادلات.

وسوف نستعرض فيما يأتي ثلاثة أنظمة لتبادل المعلومات الإدارية تظهر في الشكل رقم (٥-١٥) :

- INTERNET: وهي الوسيلة العالمية المفتوحة الأكثر شيوعًا وانتشارًا في العالم وأصبحت تهيمن على كثير من التعاملات الإدارية.
- INTRANET: وهي شبكة اتصال مغلقة تستخدم نظام الإنترنت (INTERNET) أو من دونها من أجل تبادل المعلومات والتطبيقات ويمكن لمجموعات محددة ومسموح لها فقط من الدخول إليها.
- EXTRANET: هي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية كالموردين والعملاء المسجلين وأطراف أخرى بتبادل المعلومات والاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة INTRANET.

الشكل رقم (٥-١٥) أنظمة تبادل المعلومات الإدارية

المواصفات	INTERNET	INTRANET	EXTRANET
طبيعة الوصول	عام	خاص	شبه عام
المستخدمون	أي شخص	أعضاء من داخل منظمة الأعمال	ذوو العلاقة من خارج منظمة الأعمال (غالبًا منشآت أخرى)
المعلومات	مفتوحة وغزيرة	محدودة وذات خصوصية	مشتركة مع ذوي العلاقة أو الفئات المستهدفة

١ - الإنترنت (INTERNET)

هي شبكة اتصالات عالمية تسمح بتبادل المعلومات بين شبكات أصغر تتصل من خلالها الحواسيب حول العالم. وتحمل شبكة الإنترنت اليوم قدرًا عظيمًا من البيانات والخدمات، ربما كان أكثرها شيوعًا اليوم صفحات النصوص الفائقة المنشورة على الوِيب، وتحمل خدمات وتطبيقات أخرى مثل البريد الإلكتروني وخدمات للتخاطب الفوري، وبرتوكولات نقل الملفات، والاتصال الصوتي وغيرها. ويعتبر نظام المعلومات عبر الإنترنت نظامًا ذا مرونة عالية يركز على تقوية المعلومات العامة لدى متخذي القرار و توفير أكبر قدر منها، والمعلومات فيه غالبًا ما تكون مرتبة بحسب طبيعتها ومصدرها. ويمكن اعتبار أن هذا التطور إضافة إلى التطور الهائل والمتواصل في تكنولوجيا المعلومات قد أصبح من عوامل الدعم الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها عند تبني أي نوع من أنواع نظم المعلومات لدى منظمات الأعمال.

ومن ميزات نظام المعلومات عبر الإنترنت ما يأتي :

١. نقل كمية أكبر من المعلومات بطريقة أكثر دقة بسرعة أكبر ما يعني زيادة الإنتاجية.
٢. تسهيل عمليات الإنتاج والإمداد وتخفيض تكلفة المخزون.
٣. تسهيل عمليات البيع المباشر والاستغناء عن الوسطاء.
٤. القدرة على توجيه الإنتاج المعدل بحسب الطلب بحيث يتم إنتاج الكمية المطلوبة لسد حاجة المستهلكين.
٥. إمكانية عرض خدمات عدة بالتحول للمنافسة بالسعر بدلًا من المنافسة بالخدمة.
٦. تعديل قنوات التوزيع وإضافتها وحذفها وجعلها أكثر جاذبية للمستهلك.
٧. استخدام نظام متعدد الوسائل يسهم في زيادة جودة المعلومات وقيمتها.
٨. استغلال كبير للوقت واقتصار للزمن في الحصول على المعلومات وتبادلها مع الآخرين.
٩. أمان أكبر في حفظ المعلومة واسترجاعها من أي مكان وفي أي وقت.

٢ - الإنترانت INTRANET

إن نظام الإنترانت (INTRANET) وثيق الصلة بالإنترنت، يتكون من شبكة تعتمد على معايير وإجراءات مفتوحة معدة أصلًا للإنترنت تسمح بتوفير خدمات عدة مثل: البريد الإلكتروني ومجموعات العمل وخدمات إدارية وأمن خاص ودائرة مغلقة في الوصول إلى قواعد المعلومات والمشاركة في المعلومات وإدارة النظم. ومن ذلك تبرز الصفة الخاصة بنظام INTRANET من حيث كونه نظامًا مغلقًا لا يستطيع الوصول إليه إلا أشخاص محددون من داخل المنشأة، وتكون فيه المعلومات محمية بجدار حماية يسمى (Firewalls). ومن مزايا الإنترانت مقارنة بالأنظمة الأخرى:

١. تسهيل عملية تبادل المعلومات وتطويرها داخل المنشأة.

٢. تجانس نظم المعلومات المستخدمة في جميع الشبكة وتمتعها بالخصائص نفسها، وذلك يسهل من الوصول للمعلومات والبحث عنها.

٣. الحصول على المعلومات بشكل سريع بل في الوقت الحقيقي (Real Time) فور حدوث الحدث.

٤. رفع كفاءة عمليات الاتصال واتخاذ القرارات.

٥. تسهيل نظام العمل في مجموعات وجعله أكثر سرعة وكفاءة وذلك من خلال تسهيل وتسريع عملية الحصول على المعلومات وتحليلها والاستجابة لها.

٣- الإكسترا نت EXTRANET

نظام EXTRANET هو عبارة عن شبكة أعمال خاصة مكونة من أطراف عدة أو منشآت (عملاء أو موردين أو شركاء) ذات علاقة مباشرة مع عمليات المنشأة، ولكن هذه الأطراف تقع خارج حدود نظام الحماية أو بالأحرى خارج حدود INTRANET. و يعتبر نظام EXTRANET من الأنظمة الحديثة التي أحدثت وستحدث طفرة كبيرة في التبادلات التجارية بين منشآت الأعمال والمنظمات الخاصة والعامة ومن مزايا هذا النظام ما يأتي :

١. القدرة على زيادة فاعلية العمليات التشغيلية والتبادل التجاري مع الآخرين.

٢. إمكانية تخفيض التكاليف بسبب تدفق المعلومات وسرعة نقلها والمقدرة على توفير المرونة والعمق في عملية التبادل.

٣. تخفيض تكاليف عمليات التشغيل بما يحتويه من إمكانات كبيرة سواء على المستوى التشغيلي.

٤. القدرة على خفيض دورة الطلب والتوريد وما يؤدي إليه ذلك من تخفيض تكاليف التخزين.

٥. تخفيض تكاليف توصيل المعلومات الخاصة بالعمليات التجارية.

٦. تخفيض مدة التحصيل وذلك اعتمادًا على السرعة في الإدارة ومتابعة التحصيل.

٧. المساهمة في كفاءة العمل وذلك بتوفير الوقت للموظفين ما يتيح لهم استغلاله في أعمال أخرى للمنشأة.

مصطلحات

الكلمة	الترجمة
نظام	System
بيانات	Data
معلومات	Information
نظام فرعي	Sub System
جدولة	Tabulating
تصنيف (تبويب)	Classifying
ترتيب	Sorting
تخزين	Storing
تلخيص	Summarizing
وسائل شفهية	Oral media
وسائل مكتوبة	Written media
مصادر داخلية	Internal sources
مصادر خارجية	External sources
بيئة داخلية	Internal environment
بيئة خارجية	External environment
الشبكة العنكبوتية	Internet media
لوحة خدمة الإعلانات	Bulletin board service
المحادثة	Chat

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولًا : حدد مدى صحة كل من العبارات الآتية أو خطئها مع التعليل :

١. ( ) ليس هناك فرق جوهري بين المعلومات والبيانات.
٢. ( ) إن الهدف الأساسي من نظم المعلومات الإدارية هو إعطاء المنشأة أقصى فائدة من استخدام الحاسب الآلي والنظم للمساعدة على توفير المعلومات وإدارتها واستخدامها.
٣. ( ) يقصد بنظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يوفر الموارد البشرية والمادية لصانع القرار.
٤. ( ) تصنف التشريعات الحكومية وتعليماتها القانونية ضمن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة.
٥. ( ) يحتل نظام المعلومات دورًا مهمًا في مجال تنسيق العلاقة بين بيئة المستثمرين وبيئة المستهلكين.
٦. ( ) يحتل نظام المعلومات دورًا مهمًا في مجال تنسيق العلاقة بين الإدارات المختلفة المكونة للمنظمة.
٧. ( ) يسهم الحاسوب بدور إيجابي في توافر البيانات لنظام (المعلومات الإدارية).
٨. ( ) البرمجيات: هي البرامج التي تعمل داخل الأجهزة، وهي حزمة من العمليات الحاسوبية التي يتم استخدمها للوصول إلى عملية ما.
٩. ( ) الإنترانت هي شبكة اتصال مغلقة تستخدم نظام الإنترنت.
١٠. ( ) تبرز الصفة الخاصة بنظام INTRANET من حيث كونه نظامًا مغلقًا لا يستطيع الوصول إليه إلا أشخاص محددون من داخل المنشأة.

ثانيًا : أسئلة تحليلية :

س١: «**ما يُعَدّ بيانًا لدى جهة معينة يمكن أن يكون معلومة لدى جهة أخرى**». ناقش هذه العبارة مدعمًا إجابتك بمثال توضيحي.

س٢: «**تعمل المنظمة عادة داخل ثلاثة إطارات من البيئات المختلفة**» وضح مدى صحة هذه العبارة مبينًا ما هي هذه البيئات الفعلية المقصودة؟ وما هي مكونات كلٍّ منها؟

س٣: بفرض أنك مدير لإحدى المصحات العلاجية، فما هو نظام المعلومات الذي ستحتاج إليه في اتخاذك للقرارات الإدارية المختلفة؟

س٤: بفرض أنك مدير لإحدى مزارع التمور في منطقة القصيم، فهل أنت في حاجة ماسة إلى وجود نظام للمعلومات؟ وما نوعه؟ وما هي أهم مدخلاته التي يجب أن تتوافر فيه من وجهة نظرك؟

س٥: هل يفيد جهاز الحاسوب الذي تقتنيه في منزلك في أعمال أخرى غير ممارسة الألعاب، وضح ذلك من خلال أمثلة.

س٦: ما هي الفروق بين الإنترنت والإنترانت والإكسترا نت، مدعمًا إجابتك بأمثلة تطبيقية.

ثالثًا : اكتب بإيجاز في الموضوعات الآتية :

- نظام المعلومات الإداري، وتكوينه من خلال الاستعانة بالرسم المناسب.
- أهمية نظام المعلومات لبيئة الأعمال بشكل عام.
- أهمية نظام المعلومات لكل مستوى إداري في المنظمة.
- دور الحاسبات بتقنياتها المتقدمة الآن في تدعيم نظام المعلومات الإدارية.

علماء الإدارة

تالكوت بارسونز

عالم اجتماع أمريكي الذي عمل في هيئة التدريس في جامعة هارفارد منذ عام ١٩٢٧م حتى عام ١٩٧٣م. ولد بارسونز عام ١٩٠٢م في كولورادو سبرينغس، كولورادو، وتوفي في العام ١٩٧٩م. وهو من وضع نظرية عامة لدراسة المجتمع تسمى بنظرية السلوك، استنادًا إلى المبدأ المنهجي التطوعي ومبدأ المعرفية من الواقعية التحليلية. حاولت النظرية إنشاء توازن بين اثنين من التقاليد المنهجية الرئيسة: التقاليد النفعية-الوضعية والتقاليد التفسيرية-المثالية. فبالنسبة إلى بارسونز، أنشأ المنهج التطوعي بوصفه بديلًا ثالثًا بين هذين الاثنين. وقدم بارسونز نظريات أخرى غير نظرية المجتمع، مثل نظرية التطور الاجتماعي وتفسير ملموس لـ (محركات) واتجاهات تاريخ العالم.

حلل بارسونز عمل إميل دوركهايم وفيلفريدو باريتو وقيم مساهماتهما من خلال نموذج العمل التطوعي. كان بارسونز مسؤولًا أيضًا إلى حد كبير عن إدخال وتفسير عمل ماكس ويبر إلى الجمهور الأمريكي. على الرغم من أنه كان يعتبر عمومًا عالمًا بنيويًّا وظيفيًّا، فقد كتب بشكل صريح في مقال له في أواخر حياته أن مصطلح (الوظيفية البنيوية) أو (الوظيفية) لم تكن مصطلحات ملائمة لوصف طابع نظريته. بالنسبة لبارسونز، تعتبر (الهيكلية الوظيفية) مرحلة معينة في تطوير المنهجية للعلوم الاجتماعية، وتعتبر (الوظائفية) طريقة عالمية؛ لم يكن أي من المصطلحين اسمًا محددًا لأي مدرسة. بالطريقة نفسها، مفهوم (النظرية الكبرى) هو مصطلح ازدرائي، ولم يستخدمه بارسونز بنفسه قط.

في عام ١٩٥١م نشر بارسونز عملين عن النظرية الرئيسة، في النظام الاجتماعي، ونظريته العامة نحو العمل. والعمل الأخير الذي تم تأليفه مع إدوارد تولمان، وإدوارد شيلز وعدة أشخاص آخرين، وكانت النتيجة ما يسمى ندوة كارنيجي، التي جرت في الفترة من سبتمبر ١٩٤٩م ويناير ١٩٥٠م. عند بارسونز النظام الاجتماعي يمثل أول محاولة كبرى لتقديم ملخصه الأساسي للنظرية العامة للمجتمع، حيث إن هيكل العمل الاجتماعي (١٩٣٧م) يمكنه توثيق هذا العمل، حيث ناقش المبادئ المنهجية والفوقية الأساسية لمثل هذه النظرية.

في أوائل الخمسينيات نمت إلى عقل بارسونز بشكل متدرج فكرة نموذج أجيل AGIL ووفقًا لبارسونز فإن الفكرة الأساسية لمخطط أجيل خطرت له خلال عمله مع روبرت بيلز حينما كانا عاكفين على دراسة العمليات التحفيزية في الجماعات الصغيرة وقد نقل بارسونز هذه الفكرة معه في عمله المميز الذي شارك في كتابته مع تلميذه نيل سميلسر الذي نشر عام ١٩٥٦م بعنوان (الاقتصاد والمجتمع). حيث تم عرض النموذج الأولي لمخطط أجيل. أعاد مخطط أجيل تنظيم المفاهيم الأساسية للمتغيرات النمطية بشكل جديد وعرض الحل من خلال منهج نظام نظري باستخدام فكرة التسلسل القيادي المعرفي بوصفه مبدأ مُنظمًا.

حالة دراسية Case Study

شركة كهرباء الجنوب

لجأت إليك شركة كهرباء الجنوب التي يغطي نشاطها كامل محافظات المنطقة الجنوبية من السعودية، لوضع نظام معلومات خاص بعملية التوزيع. فما هي الخطوات العريضة لهذا النظام في ضوء المعلومات الآتية:

١. عدد العاملين بالشركة ألف موظف.

٢. عدد المدن الداخلة ضمن نطاق نظام الشركة خمس مدن و خمسون قرية.

٣. عدد العاملين الإداريين ٦٠٪ وعدد العاملين الفنيين ٤٠٪.

٤. أغلب تعاملات الشركة بخطابات ومستندات تعبأ يدويًا ما عدا فواتير الكهرباء منذ عام ٢٠١٠م بدأت تستخرج باستخدام الحاسب الآلي.

٥. ينقص هذه الشركة بعض العناصر البشرية اللازمة لوضع نظام جديد للمعلومات بها.

المطلوب:

- أولًا: تحديد الخطوط الوظيفية لنظام معلومات للشركة.
- ثانيًا: تحديد متطلبات النظام الجديد من الإمكانات المادية.
- ثالثًا: تحديد العناصر البشرية اللازمة لهذا النظام ومصادر الحصول عليها.
- رابعًا: ما هي المشكلات المتوقعة التي تواجه تكوين هذا النظام؟
- خامسًا: توقعك بالآثار الإيجابية لنظام المعلومات الجديد على العملية الإدارية بالشركة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.





References

مراجع عامة

١. بعيره، أبو بكر (١٩٨٨م). مبادئ الإدارة، أصول مبادئ، تطبيقات. بنغازي: إفريقيا للنشر.

٢. توفيق، جميل أحمد والحناوي، محمد صالح: الإدارة المالية، أساسيات وتطبيقات.

٣. جوهانسون، هـ. و أ. ب. روبرتسون. معجم مصطلحات الإدارة إنكليزي - عربي. ترجمة ن. غطاس. بيروت: مكتبة لبنان.

٤. حنا، نسيم، ١٩٨٥م، مبادئ التسويق، دار المريخ، الرياض.

٥. الخشروم، محمد مصطفى، ومرسي، نبيل محمد، ٢٠٠٦م، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض: مكتبة الشقري.

٦. خير الدين، عمر، (١٩٩٨م)، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة.

٧. ديسلر، جاري (١٤١٢هـ). أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة. (تعريب عبد القادر محمد العبدالقادر). الرياض: دار المريخ للنشر.

٨. رايموند ميكلود، (١٩٩٠م)، تعريب د. سرور علي سرور وعاصم أحمدالحماحمي: نظم المعلومات الإدارية، الجزء الأول، الرياض: دار المريخ.

٩. زمزير، منعم جلوب، (١٩٩٥م)، إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.

١٠. زنداح،بشير (١٩٨٢) «مقترحات تبسيط الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية». ندوة الاتصالات الإدارية معهد الإدارة العامة. الرياض.

١١. سرور، على سرور والحمامي، عاصم أحمد (١٤١٠هـ). نظم المعلومات الإدارية الجزء الأول.الرياض، دار المريخ للنشر.

١٢. سلامة، سهيل فهد (١٤٠٧هـ). مقدمة في التنظيم الإداري. الرياض: معهد الإدارة العامة.

١٣. السلطان، فهد الصالح (١٤١٨هـ). النموذج الإسلامي في الإدارة: منظور شمولي للإدارة العامة. الرياض: مطابع الخالد للأوفست.

١٤. السلطان، فهد صالح (١٤١٢هـ). النموذج الإسلامي في الإدارة. الرياض: مطابع خالد للأوفست.

١٥. سيزلاقي، أندرو دي ووالاس، مارك جي (١٤١٢هـ). السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة.

١٦. الشرقاوي، علي،(١٩٩٣م)، تخطيط ورقابة الإنتاج، بيروت، الدار الجامعية.

١٧. الشميمري أحمد ووفاء المبيريك (٢٠١١م). ريادة الأعمال. مكتبة الشقيري. الرياض.

١٨. الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن، (٢٠٠٢م)، العوامل المحيطة باستخدام التسويق المباشر. الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.

١٩. الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن، (٢٠١٠م)، أخلاقيات الموظف المسلم، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض.

٢٠. الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن، (٢٠١٠م)، التسويق المباشر والتجارة الإلكترونية، جمعية ريادة الأعمال، الرياض.

٢١. الصباب، أحمد عبدالله وآخرون (١٤٢٣هـ). أساسيات الإدارة الحديثة (الطبعة الأولى، جدة).

٢٢. الطويل محمد بن عبدالرحمن وآخرون، (١٤١٥هـ)، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة.

٢٣. الظاهر، خالد خليل (١٤٢١هـ). نظام الإدارة وتنظيم النشاط الإنساني في الإسلام. الرياض: دار المعراج للنشر والتوزيع.

٢٤. عامر، يس (١٩٨٦م) الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. دار المريخ. الرياض.

٢٥. عبد الله، عبد الغني بسيوني، (١٩٩٢م). أصول علم الإدارة العامة دراسة لأصول ومبادئ علم الإدارة العامة في الإسلام، والولايات المتحدة ا لأمريكية وفرنسا ومصر ولبنان. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

٢٦. عبد الله، محمد ومحمد الدهيش (١٩٨٢). «تطوير اتصالات وزارة الزراعة».

٢٧. عبد المحسن، محمد عبد المحسن، (١٩٩٥م)، محاضرات في الإدارة والتنظيم، كلية التجارة: جامعة الأزهر، فرع البنين.

٢٨. عبد الوهاب، محمد رفعت وإبراهيم عبد العزيز شيحا (١٩٩٨م). أصول الإدارة العامة. الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.

٢٩. العديلي، ناصر محمد (١٤١٦هـ). السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٣٠. عصام، البحيصي. تكنولوجيا المعلومات الحديثة و أثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني. ورقة عمل منشورة على الإنترنت.

٣١. عصفور، محمد شاكر (١٤٠٤هـ). أصول التنظيم والأساليب. جدة: دار الشروق.

٣٢. عطية، حامد سوادي (١٤٠٨هـ). العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٣٣. عفيفي صديق محمد وآخرون ،(١٩٩٠م)، الإدارة في مشروعات الأعمال، الطبعة الخامسة، الرياض، مكتبة الخريجي.

٣٤. علاقي، مدني عبد القادر، (٢٠٠٦م)، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة التاسعة، مكتبة جدة.

٣٥. علي، جمال عبد الحميد، أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي كمنهج دافعي على درجة رضاء العاملين وإنتاجيتهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة (١٩٨٤م).

٣٦. علي، جمال عبد الحميد، السلوك الإنساني في المنظمة، دار النهضة العربية. القاهرة (١٩٩٦م).

٣٧. العلي، محمد مهنا (١٤٠٥هـ). الإدارة في الإسلام. الرياض: الدار السعودية للنشر والتوزيع.

٣٨. الغرفة التجارية بالرياض .(٢٠١٢م). رواد في مسيرة التنمية: قصص نجاح رواد التجارة، الرياض.

٣٩. الغمري، إبراهيم (١٩٨٢م). الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العلمية والمباريات التدريبية. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

٤٠. غنام، بشرى بدير «الإدارة المالية. (١٩٩٥م). مدخل أولي للوصول للأيزو٩٠٠٠ بالتطبيق على صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية المنزلية «، المجلة العلمية لكلية التجارة، فرع جامعة الأزهر.

٤١. فرانسيس، ديف وودكوك مايك (١٤١٦هـ). القيم التنظيمية (ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.

٤٢. القريوتي، محمد قاسم وزويلف، مهدي حسن (١٩٩٣م). المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات والوظائف). عمان: المؤلفان.

٤٣. الكبيسي، عامر (١٩٩٩م). التخطيط للتنمية الإدارية في الوطن العربي (المجلة العربية للإدارة -القاهرة). المجلد (١٩)، العدد (٢) ١٩٩٩م.

٤٤. مارش، جيمس جى ووهيربرت أيه. سايمون (١٤٢٢هـ). المنظمات. ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٤٥. ماريون إي هانيز، (١٩٨٨م)، ترجمة د. محمود مرسي وآخرون: إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال.

٤٦. محمد، موفق حديد (٢٠٠٠م). الإدارة العامة (هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية). عمان: دار الشروق.

٤٧. المطيري، ثامر ملوح (١٤١٠هـ). فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي. الرياض: دار اللواء للنشر والتوزيع. معهد الإدارة العامة. الرياض.

٤٨. المغربي، كامل محمد، (٢٠٠٠م)، الأساسيات والمبادئ في الإدارة، جدة: دار الخريج للنشر والتوزيع.

٤٩. المغربي، كامل وآخرون (١٩٩٥م). أساسيات في الإدارة. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

٥٠. المليجي، إبراهيم عبد الهادي محمد (٢٠٠٠م). الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

٥١. منصور، علي محمد (١٩٩٩م). مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم). القاهرة: مجموعة النيل العربية.

٥٢. المنيف، إبراهيم عبد الله (١٤١٤هـ). تطور الفكر الإداري المعاصر. الرياض: المؤلف.

٥٣. نانسي سترن وروبرت سترن، (١٩٩٨م)، تعريب د. سرور علي إبراهيم سرور: الحاسبات في عصر المعلومات، الرياض: دار المريخ.

٥٤. النجار، حنان إبراهيم ، (١٩٩٥م) الأصول المالية وقرارات الاستثمار والتمويل، القاهرة، كلية التجارة – جامعة الأزهر، فرع بنات.

٥٥. النجار، فريد راغب، (١٩٧٧م)، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا – مدخل تكاملي تجريبي الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.

٥٦. النمر، سعود محمد وآخرون (١٤١٧هـ). الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض: المؤلفون.

٥٧. هال، ريتشارد (١٤٢٢هـ). المنظمات هيكلها وعملياتها، ومخرجاتها. ترجمة سعيد حمد الهاجري، إبراهيم عبد الله المنيف. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٥٨. الهواري سيد الهواري، (١٩٧٦م)، الإدارة الأصول والأسس العلمية القاهرة، مكتبة عين شمس.

٥٩. هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٤١٢هـ). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. الإدارة العامة. السنة (٣١)، العدد (٧٤) ص (٧–٣٨).

٦٠. هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٤١٥هـ). منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية. الإدارة العامة. العدد (٣)، المجلد (٣٤)، من ص (٤٠٥–٤٤٠).

٦١. هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٤٢٠هـ). المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٦٢. هيجان، عبدالرحمن أحمد وإبراهيم عمر بن طالب (١٤١٨هـ). تقويم مدى تطبيق لجان الدفاع المدني في مناطق المملكة لمراحل إدارة الكوارث. الرياض: معهد الإدارة العامة.

مراجع رواد الأعمال وعلماء الإدارة

١. الإداري. قادة الأعمال الـ ١٠٠ الأكثر نجاحًا في العالم العربي، مارس ٢٠٠٦م.

٢. جون إي. فلاهوتي، (٢٠٠٤)، بيتر دراكر - مطور الفكر الإداري، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى.

٣. جون هـ. جاكسون، وآخرون، نظرية التنظيم - منظور كلي للإدارة، ترجمة د. خالد حسن زروق.

٤. الخشرمي، عبد الله، (١٤٢٤)، عصاميون: قصص وتجارب رواد الأعمال، دار الخشرمي، جدة.

٥. روبرت هللر، من سلسلة عمالقة الأعمال، ترجمة محمد حسن، مكتبة العبيكان، الرياض.

٦. عساف، محمود، أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.

٧. مجلة اقتصاديات، العدد السادس، يونيو ٢٠٠٤م.

٨. مجلة الرجل، الشركة السعودية للأبحاث والتسويق البريطانية المحدودة، العدد ١٤٢، ديسمبر ٢٠٠٤م.

٩. موقع الموسوعة الحرة (Wikibidia).

مراجع من الإنترنت

1. 1071.htmlwww.alshamsi.net/mix/arabian_bilions.htm
2. ar.wikipedia.org/wiki/
3. https://hrdiscussion.com/
4. https://mawdoo3.com
5. https://www.almrsal.com/
6. https://www.arado.org/
7. https://www.bayt.com
8. www.alrehaili.net.
9. www.seheb.net
10. www.thegulfbiz.com/archive/index.php/t

المراجع الأجنبية

1. Al–Shumaimri, Ahmed. (2002). Direct Marketing in Saudi Arabia. Saudi Management Association. Riyadh.
2. Al–Shumaimri, Ahmed. (2012). Be an Entrepreneur: Principles of Entrepreneurship. Al–Shegri Bookstore. Riyadh.
3. Baron, Robert A. and Greenberg, J. (1990). Behavior in Organization: Understanding and Managing Human Side of Work. Boston: Allyn and Bacon.
4. Bartol, Kathryn M. and Martin, David C. (1998). Management. Irwin McGraw–Hill.
5. Carpenter, Mason. (2009). Principles of Management. Flat World Knowledge, Inc. USA
6. Daft, Richard L. (2011) Management. South–Western College Pub; 10 editions. USA
7. Gitman, J. Lawrence. (1994).: Principles of Managerial Finance (N. Y: Harper and Row).
8. Hill, Charles W. L. (2006). Principles of Management. McGraw–Hill/ Irwin; 1 edition. USA Information Systems (2 nd. Ed. N. Y.: Macmillan Publishing Company).
9. Kinicki, Angelo and Brian Williams. (2010) Management: A Practical Introduction McGraw–Hill/Irwin. 5 editions. USA
10. Kolb, D. A, Irwin M. Rubin and Joyce M. Osland (1991): Organizational Behavior: An Experiential Approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
11. Kroeber, Donald and WatsonM, Hugh. (1987).: Computer– Based
12. Printed Access Card). South–Western College Pub; 5 editions. USA
13. Robbins, Stephen P. and David A. De Cenzo. (2010) Fundamentals of Management

(7th Edition). Prentice Hall. USA

14. Robbins, Stephen P. (1988). Essentials of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall.
15. Roger, Kreitner (1992): Management (5 ed. Boston: Houghton Mifflin Company).
16. Rue, Leslie and Lloyd Byars. (2010) Management: Skills and Application. McGraw–Hill/Irwin; 16 editions. New York.
17. Tersine, R (1990): Production–operation Management N. Y., N. Holland
18. Weston, J. Fred and Brigham Eugene F. (1990): Essentials of Managerial Finance (9 theed., Chicago: The Durden Press).
19. Williams, Chuck. (2012). MGMT5 (with Management Course Mate

المؤلف في سطور



الأستاذ الدكتور أحمد بن عبدالرحمن الشميمري

- المشرف العام على الإدارة العامة للابتكار وريادة الأعمال - وزارة التعليم.
- نائب مدير جامعة دار العلوم - الرياض.
- أمين عام منتدى الرياض الاقتصادي - الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
- مساعد المدير العام لقطاع المنشآت الصغيرة - البنك السعودي للتسليف والادخار.
- عميد معهد الملك سلمان لريادة الأعمال- جامعة الملك سعود.
- عميد التطوير - جامعة الملك سعود.
- عميد الدراسات العليا - جامعة القصيم.
- رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود - فرع القصيم.
- دكتوراه إدارة الأعمال - إدارة التسويق - جامعة نوتنقهام في بريطانيا.
- له أكثر من (٦٠) عملًا علميًا بين مؤلف وبحث ودراسات علمية وأوراق عمل.